



INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EAD: REFLEXÕES A PARTIR DA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

Juliana Guimarães Faria

Brasil - Universidade Federal de Goiás

Faculdade de Letras

julianagf@ufg.br

Resumo

O texto objetiva refletir sobre a institucionalização da EaD nas instituições de educação superior (IES), a partir de uma perspectiva meso, considerando sua gestão e organização. Compreende-se que a EaD, a partir de estudos teóricos, pode ser vista como uma mudança estrutural nas IES, visto que altera a estrutura organizacional, os seus processos formais e as suas práticas institucionais. Os autores utilizados para as reflexões são Bauer (2008), Rodriguez (2007) e Glatter (1995). Nessa perspectiva, a sua institucionalização pode ser compreendida a partir de uma gestão que considere a EaD como um processo em implementação, e não como um acontecimento, e pode ser incorporada pela IES a partir de algumas fases específicas, considerando o diálogo constante como parte do clima organizacional.

Palavras-chave: EaD; Institucionalização; Gestão e Organização.

Introdução

A Educação a Distância já se apresentava em 2012 com 15,82% (INEP, 2014) das matrículas da graduação no Brasil, correspondendo a mais de um milhão de matriculados (1.113.850 matriculados). É presença significativa nos Censos da Educação Superior no Brasil e seus números têm demonstrado avanço expressivo, ano a ano.

As instituições de educação superior (IES) brasileiras vivenciam a EaD mais sistematicamente desde que ela foi regulamentada no Brasil, em 1996, pela LDB 9394, e sua oferta foi condicionada a um processo de credenciamento institucional, inicialmente conforme determinado pelo Decreto 2494/1998 (revogado) e, posteriormente, pelo Decreto 5622/2005.

Entretanto, sua institucionalização nas IES não está findada quando da conquista do ato de credenciamento. Pelo contrário, tem-se observado que o credenciamento institucional

II SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

EaD na região Centro-Oeste: Institucionalização, Limites e Potencialidades

12 a 14 de abril de 2018 - Campo Grande/MS



tem sido o início para que a EaD comece a vivenciar um processo de institucionalização nas diferentes IES, tanto públicas, quanto privadas.

Este artigo visa discutir o processo de institucionalização da EaD nas IES sob um aspecto específico. O nosso foco está direcionado para a gestão e organização da EaD nas IES. Mais especificamente, visa discutir, inicialmente, a presença da EaD na dimensão meso (LIMA, 2008) das IES como um processo de mudança e, posteriormente, apresenta-se reflexões sobre a institucionalização da EaD na perspectiva de sua gestão e organização a partir da contribuição de três autores: Bauer (2008), Rodriguez (2007) e Glatter (1995). Para isso, as análises são construídas a partir Faria (2011) a qual compreende que a EaD significa uma mudança estrutural nas IES e sua institucionalização deve passar por esse reconhecimento.

EaD como processo de mudança na IES: um olhar sob a dimensão meso

A análise das instituições escolares é feita por Lima (2008) a partir de três dimensões: macro, meso e micro. Apesar do autor se referir principalmente às escolas de educação básica, é possível apropriar-se dessas dimensões para também direcionar o olhar para as instituições de educação superior. Mais específico que isso, é possível apropriar-se das dimensões de análise de instituições escolares trazidas pelo autor para direcionar o olhar para as instituições de educação superior que ofertam cursos a distância.

Para o autor, a dimensão micro se relaciona com aspectos específicos da sala de aula, ou seja, às questões pedagógicas em si. No que se refere à cursos a distância, pode-se considerar aspectos micro os que se referem ao andamento dos cursos, a avaliação, a relação professor-aluno, os materiais didáticos e a mediação pedagógica. Já a dimensão macro, conforme o autor, está relacionada com as leis, as políticas nacionais, a estrutura do sistema e as políticas educacionais. No caso da EAD nas instituições de educação superior, a dimensão de análise macro pode estar relacionada à forma pela qual a legislação rege a EAD e impactam nas IES, como as IES se relacionam com o Ministério da Educação e demais órgãos, inclusive com projetos e programas específicos, como o Sistema Universidade Aberta do Brasil.



Este artigo está relacionado com a dimensão meso, àquela que se refere aos aspectos de gestão e organização de instituições de educação superior que ofertam cursos a distância. Está relacionada com a dimensão de análise meso, visto que se refere à organização da instituição e está situada nas relações intermediárias entre o macro e micro da realidade educacional. Nóvoa (1995) considera que, durante muitos anos, as propostas de inovação se preocuparam com o nível macro do sistema educativo e micro da sala de aula. Porém, para o autor, é preciso considerar o “entre-dois” do processo educativo, justamente a organização escolar, quando se está propondo mudanças nas instituições. O autor fala de uma cultura própria da instituição e que a organização, na dimensão meso, tem papel importante na criação de um clima de mudança para as instituições.

A escola constitui um filtro que modela as mudanças que vêm do exterior, bloqueando-as ou dinamizando-as. Na organização desenvolvem-se padrões de relação, cultivam-se modos de ação e produz-se uma cultura própria em função da qual os indivíduos definem seu mundo, elaboram juízos e interpretam as inovações; nesta perspectiva, a organização tem um papel crucial na criação de um clima de mudança, na resposta às propostas de inovação e na capacidade de auto-renovação. De pouco servirão os esforços isolados dos indivíduos para mudar as suas práticas, se se realizarem à margem da dinâmica própria da escola. (GONZÁLEZ, 1988 apud NÓVOA, 1995, p. 41).

Relacionar a dimensão de análise meso com a EaD nas IES se refere à maneira como essa modalidade de ensino está sendo organizada e as ações que estão sendo tomadas para sua incorporação. A EaD, dessa maneira, é percebida nesse artigo como uma mudança que ocorre nas IES, inclusive no seu processo de gestão e organização, visto que as mesmas já ofertam cursos presenciais e passam, então, a experienciar novos processos educacionais, ou seja, a EaD, quando recebem o credenciamento específico (conforme Decreto 5622/2005).

A EaD é entendida por Peters (2009) como algo específico e que não se resume única e exclusivamente à utilização de tecnologias nos processos educacionais.

Há muitos membros do corpo docente que acreditam e estão mesmo convencidos de que a única diferença é apenas a ‘distância’ e a importância da mídia técnica necessária para transpor o abismo entre quem ensina e quem aprende. Na opinião deles, o resto do processo de ensino-aprendizagem permanece idêntico. No entanto, essa opinião está errada, mostra uma abordagem equivocada à educação a distância e revela uma atitude pedagógica inadequada. É muito mais do que isso (p.69).

Argumenta Peters (2009) que há um rompimento com a barreira de lugar, tornando o processo educacional mais adaptável, variável e flexível. Por isso, para o autor, é mister o uso

II SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

EaD na região Centro-Oeste: Institucionalização, Limites e Potencialidades

12 a 14 de abril de 2018 - Campo Grande/MS



de metodologias que vão além do expositivo e da interação oral face a face, exigindo mudanças na atuação do professor e dos alunos. Para o autor, todos os atores necessitam elaborar e planejar, reelaborar e replanejar, o processo ensino-aprendizagem, com interações baseadas no ler e escrever, requerendo inclusive estruturação antecipadas de ações pedagógicas, com um novo padrão cultural.

Além disso, é de se reconhecer que os alunos podem estar localizados geograficamente distantes das IES, exigindo uma nova dinâmica de gestão e organização que considere essa realidade. É nessa perspectiva, então, que se reconhece que a EaD representa uma mudança nas IES. Irá trazer novos processos e exigir novas especialidades, tornando a IES o que podemos chamar de uma instituição aprendiz.

Ao analisar as organizações aprendizes, Rodriguez (2007) argumenta que as mesmas vivem constantes alterações da realidade. O autor parte do pressuposto de que as tecnologias de informação afetam o desempenho das empresas e do funcionamento da organização do trabalho. Para o autor, as mudanças das instituições aprendizes podem ser estruturais ou cíclicas. Em se tratando das mudanças estruturais argumenta:

Representam mudanças estruturais, envolvendo a transformação de algumas atividades; representam mudanças irreversíveis e permanentes; são radicais. Por outro lado, as mudanças cíclicas podem ser entendidas como: representam mudanças temporárias, com tendência de retorno ao estado inicial; são mudanças sazonais [...]; não causam alterações irreversíveis nas estruturas das instituições ou nas atividades nas quais ocorrem; cada mudança cíclica possui padrão na forma como ocorre, quantidade de recursos envolvidos, resultado obtido, velocidade e duração. (RODRIGUEZ, 2007, p. 127-128).

Nesses preceitos, considerando a EaD, reconhecemos que a mudança que ela traz nas IES é estrutural, visto que a perspectiva é de incorporação de sua dinâmica àquilo que a IES já desenvolve, sendo uma mudança com perspectiva permanente. Faria (2011) demonstra que as mudanças na gestão e organização em IES que tem a EaD nas suas práticas podem permear: a) a estrutura organizacional; b) as práticas institucionais; e c) os processos formais de gestão e organização da IES.

Em seu estudo, Faria (2011) descreve as mudanças de estrutura organizacional ocorrida em uma IES quando do início com as atividades de EaD. Desde a criação de cargos,



comissões, órgãos internos e de assessoria, equipes especializadas, até a existência de novos profissionais, como tutores, coordenadores de polos de apoio presenciais, dentre outros. Ou seja, uma das mudanças significativas nas IES trazidas pela EaD é na sua estrutura organizacional.

Em se tratando das práticas institucionais, Faria (2011) descreve ações que são traçadas em função da presença da EaD nas IES. No seu estudo, a autora identifica a realização de eventos internos, como seminários, colóquios e jornadas, que têm como temática a EaD. Além disso, a autora demonstra que a EaD passa a ser pauta das reuniões colegiadas dentro das IES.

Outra mudança trazida pela EaD é a sua incorporação aos processos formais de gestão e organização. A EaD passa a ser item das regulamentações internas. A flexibilidade, a adaptabilidade e as tecnologias passam a ser necessariamente incorporadas às legislações e normas internas, bem como previstas nos processos e dia a dia acadêmicos. Então, nessa perspectiva, reconhece-se nesse artigo que a EaD nas IES necessariamente deve ser vista como um processo de mudança. Por isso, sua institucionalização passa pela gestão e organização de uma IES em mudança, que está em processo de mudanças. Isso dá uma dimensão diferentes para a gestão e organização da EaD nas IES, visando a sua institucionalização.

Contribuições para a institucionalização da EaD sob o foco da sua gestão e organização

Reconhecendo a EaD nas IES como um processo de mudança, faz-se uma reflexão sobre a gestão de mudança, como um mecanismo de contribuição ao seu processo de institucionalização. A reflexão é construída com base em autores como Rodriguez (2007), Bauer (2008) e Glatter (2005).

Vale destacar que mesmo as análises de Rodriguez (2007) e Bauer (2008) serem baseadas no universo empresarial, é possível estabelecer uma relação com a EaD e com a gestão e organização das IES, que vivenciam processo de mudanças.

Rodriguez (2007), ao analisar as instituições aprendizes, propõe que a gestão deve se basear no conhecimento, a partir da aprendizagem em grupo, da visão sistêmica e do

II SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

EaD na região Centro-Oeste: Institucionalização, Limites e Potencialidades

12 a 14 de abril de 2018 - Campo Grande/MS



pensamento compartilhado. Para o autor, as empresas precisam aplicar e utilizar novas tecnologias e novos conhecimentos, compreendendo que o bem mais valioso na atual sociedade são as pessoas. Nesse sentido, o autor acredita ser necessário considerar a cultura organizacional e a gestão do que ele chama de ativos intangíveis, em detrimento dos ativos tangíveis.

Toda organização possui ativos tangíveis, que são os equipamentos, os móveis, o patrimônio, as instalações, os produtos, os serviços e os materiais. Esses ativos tangíveis são facilmente mensuráveis e valorados, e normalmente são estáveis, visíveis e tributáveis (RODRIGUEZ, 2007). Já os ativos intangíveis, elementos essenciais à gestão, são aqueles relacionados à capacidade de inovação a partir do conhecimento gerado internamente como fruto das redes de relacionamento; ao conhecimento existente e à expertise de seus colaboradores; à imagem dos produtos na sociedade; e à rede de relacionamentos com clientes e fornecedores. Os ativos intangíveis, de acordo com Rodriguez (2007), são difíceis de mensuração, estão fortemente baseados no conhecimento das pessoas que compõem a organização e são instáveis ao longo do tempo, podendo sofrer variações em função da dinâmica da organização na sua relação com a sociedade e com os seus colaboradores.

A partir dessas considerações, Rodriguez (2007) propõe que a gestão das organizações aprendizes seja feita em rede e por processos. Para Rodriguez (2007), as empresas precisam simplificar processos e procedimentos, estabelecer o gerenciamento por processos, em vez de por tarefas; estar pautadas pelos resultados; aumentar a comunicação interna, para eliminar barreiras de fluxos de ideias; e informar-se sobre problemas e sugestões sobre a organização, com a introdução do gerenciamento participativo.

A partir da gestão em rede, Rodriguez (2007) propõe quatro fases para implantar os processos de mudança nas organizações. A primeira fase é a preparação; a segunda fase, a do planejamento para a mudança; a terceira fase, a de operacionalização e ampliação da mudança; e a quarta fase, a de avaliação.

Rodriguez (2007) argumenta que as fases de preparação e de planejamento normalmente ocorrem de forma integrada. Na fase de preparação são realizados os estudos sobre as novas tendências, a análise social e competitiva e as novas demandas existentes. É



também nessa fase que se identificam as oportunidades e os desafios a serem enfrentados, se analisam os ganhos do processo de mudança e se planeja e implementa o processo de educação e de treinamento necessário. Há ainda a construção do consenso sobre a necessidade da mudança e o desenvolvimento da adaptabilidade para aceitá-la. A fase de planejamento é o momento de definições e decisões, em que se determinam as atividades principais e secundárias para o processo de mudança e quando se estabelecem quais são as competências necessárias e essenciais. Nessa fase, determina-se qual é a direção de futuro que se deseja para a organização, com base em dados relativos a fatores internos e externos, para se identificar o que Rodriguez (2007) denominou de hiato organizacional, ou seja, o momento em que se tem clareza da situação atual e da situação futura da empresa, determinando quais esforços serão necessários para a mudança.

A terceira fase é reconhecida por Rodriguez (2007) como a de operacionalização da mudança, com a chegada dos equipamentos, das transformações físicas necessárias, e que ocorre na dimensão local, como fruto de negociações, cooperações ou convênios. Nesse momento, segundo o autor, deve ser feito o registro das ações, como medidas de avaliação e de identificação de adaptabilidades necessárias aos processos. Vale destacar que, nessa fase, Rodriguez (2007) aponta a necessidade de se estabelecer o processo ideal, para que seja possível compará-lo com o processo real, com vistas à eliminação do hiato organizacional. Esse momento é chamado de projeto piloto.

A quarta fase, de avaliação, é considerada por Rodriguez (2007) como a oportunidade para se verificar a validade da mudança e de alcançar melhorias. É o momento de se comparar a mudança com dados anteriores e alcançar a visão sistêmica organizacional, otimizando os processos.

Bauer (2008) também faz uma análise da gestão baseada na mudança. O autor reconhece que há uma inflação de modelos administrativos nos últimos anos, frutos da incapacidade de qualquer um deles para responder às exigências, às demandas e às circunstâncias da extrema instabilidade da sociedade contemporânea. Para Bauer (2008), é preciso reconhecer que as empresas são organizações altamente dinâmicas e que devem ser



reconhecidas, em essência, como auto-organizações. Para o autor, é preciso superar a visão de empresa clássica e que opera pela relação causal.

Bauer (2008, p. 236) aponta que uma empresa auto-organizante possui as características específicas:

Uma organização com ricos padrões de interação e conectividade entre as pessoas, de modo a permitir e fomentar o surgimento espontâneo de sinergias catalisadoras de novas possibilidades; uma organização que reconhece ser inevitável a existência de contradições, de ambiguidade e de conflitos (ou seja, de desordem), e que procura utilizá-los em seu proveito, como fonte de aprendizado, criatividade e inovação; uma organização em que seus elementos constituintes apresentam alto grau de diferenciação, sem prejuízo de um alto grau de integração que confere identidade à empresa como um todo.

A partir dessa compreensão, Bauer (2008) considera que as organizações são constituídas muito mais pelas interações entre seus membros do que pelos seus membros em si. Assim, o autor reconhece que, nessa concepção, a incerteza é legítima, e deve-se manter um diálogo aberto com essa incerteza, superando a visão de controle, para a percepção da auto-organização. É preciso estar aberto para a cooperação, muito mais do que para a competição.

Para Bauer (2008), algumas iniciativas devem ser consideradas para alavancar a mudança, numa perspectiva de auto-organização e desenvolvimento de habilidades sociais dentro das organizações, incentivando o compartilhamento dos conhecimentos, o trabalho coletivo e a habilidade comunicacional; superação da clássica atitude negativa diante do erro, percebendo-o como uma oportunidade para o aprendizado; manutenção de uma atitude crítica em relação ao aprendizado organizacional; e estar aberto para os problemas complexos dentro de uma realidade complexa, colocando todas as premissas, mesmo as cristalizadas na organização, como passíveis de questionamento.

Além disso, para Bauer (2008), é preciso também reconhecer a legitimidade e a convivência com as contradições, para que seja possível questionar as certezas; retomar os objetivos e a missão organizacional propostos para a mudança, como alvos constantes a serem buscados; entender que a organização e a ordem dentro de uma instituição não correspondem apenas a aspectos tangíveis, mas também a padrões culturais, crenças e valores; compreender que a ineficiência é também uma desordem e uma oportunidade em potencial para a

II SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

EaD na região Centro-Oeste: Institucionalização, Limites e Potencialidades

12 a 14 de abril de 2018 - Campo Grande/MS



adaptabilidade; e mudar os padrões de raciocínio analítico nas relações lineares de causa-e-efeito, abrindo-se para o raciocínio baseado na analogia, com o estímulo à criatividade e às novas ideias.

Bauer (2008) considera também que é preciso valorizar a investigação, buscando meios para que a organização possa se desenvolver. Assim, as pessoas e grupos necessitam gozar de certo grau de autonomia para estabelecer objetivos e a forma de trabalho. Além disso, para o autor, é preciso compreender que a auto-organização é também um ato político, para que, mesmo sem a presença forte do controle, a organização possa evoluir com um comprometimento coletivo. E, por fim, para Bauer (2008), é preciso compreender que não se deve esperar que o conflito perdure indefinidamente, e sim que haja certa alternância entre conflito e consenso, numa perspectiva cíclica quando se discute as prioridades e a operacionalização da mudança.

Bauer (2008) questiona se a administração pública deve perseguir constantemente uma atuação que vise ao exercício e usufruto da cidadania e propõe essa concepção auto-organizante como avanço das organizações, com perspectivas mais democráticas de gestão.

Ciente de que a visão de Bauer (2008) é construída dentro de um universo empresarial e que as perspectivas apontadas por Rodriguez (2007) têm como finalidade o lucro, se assemelhando ao modelo produtivo toyotista descrito por Antunes (1999), vale destacar que é possível estabelecer uma relação entre suas contribuições e a gestão e a organização da EaD em IES, sobretudo quando a EaD está em processo de institucionalização.

Rodriguez (2007) apontou, dentro de uma visão de empresa, que é necessário estabelecer uma mudança a partir de quatro fases. No caso das instituições de educação superior, conforme concepções de cultura organizacional, o seu objetivo é a formação e a produção de conhecimento. Assim, é preciso considerar que, nas primeira e segunda fases trazidas por Rodriguez (2007), o foco de preparação para a mudança e o planejamento da mudança devem ocorrer sob uma perspectiva democrática, com participação coletiva.

Quando Rodriguez (2007) trata da primeira fase (preparação), ele sugere um estudo sobre a competitividade do mercado e suas tendências. Em se tratando do processo de mudança



estrutural que a EaD provoca nas IES consolidadas no ensino presencial, deve-se relacionar essa fase de preparação com o levantamento das necessidades da mudança e com o contexto político e social do país, além de realizar um estudo sobre as potencialidades e contribuições que o ensino a distância pode trazer para a instituição e para o cumprimento de sua função social.

Na primeira fase, é a oportunidade de se discutir a EaD na instituição, levantando a cultura organizacional, as prioridades, as possíveis estratégias, as dificuldades e contradições; é o momento das definições e dos consensos possíveis. A segunda fase (planejamento) é apontada por Rodriguez (2007) como o momento de tomar as decisões e definir a forma pela qual se dará a mudança. No caso da EaD nas IES, como fator em processo de mudança estrutural, a fase de planejamento pode ser o momento de levantar as prioridades, enquanto as fases de implantação, com as tarefas primárias e secundárias necessárias para que a mudança aconteça, traçam as diretrizes, as bases fundamentais da EaD na instituição e como ela poderia ser organizada.

As terceira e quarta fases, de operacionalização e avaliação, também devem ser pensadas sob o foco de instituições que ofertam educação superior, da avaliação institucional formativa, como propõe Dias Sobrinho (2002), na perspectiva da sua finalidade e dos seus objetivos. Além disso, na fase de operacionalização, a gestão democrática e participativa deve ser a fundamentação primordial, conforme afirma Oliveira (2010).

Já Glatter (1995) alerta, por sua vez, para o fato de as mudanças na escola¹ ocorrerem muito mais a partir das simples modificações de rotinas do que por meio de alterações radicais. O autor sugere que sejam feitas intervenções de pequenas escalas nas instituições educativas, para que se alcance impacto mais decisivo. Glatter (1995, p. 145) expõe o que entende por mudança: “Um conjunto de alterações deliberadas e planejadas que poderão afectar significativamente os padrões e as relações de trabalho estabelecidas, bem como os

¹ Glatter (1995) faz reflexões sobre a escola, mas podemos utilizar suas análises para contribuirmos com as reflexões sobre as instituições de educação superior.



autoconceitos dos indivíduos e grupos”. O autor aponta que a mudança deve ser vista como um processo, e não como um acontecimento, para que efetivamente seja incorporada.

Assim, pode-se dizer que IES que estão ofertando EaD estão imersas em processo de mudança, visto que estão vivenciando alterações em seus padrões, pois a EaD provoca relações acadêmicas não vivenciadas anteriormente. Glatter (1995) mostra que a mudança, para ser efetivada, precisa passar por fases arbitrárias. São elas:

Iniciação: introduzir novas idéias e práticas e procurar o aval institucional.

Implementação: operacionalizá-las.

Institucionalização (ou estabilização): constituí-las em normas e rotinas, de modo a que se torne parte integrante do trabalho escolar. (GLATTER, 1995, p. 146)

As fases apontadas por Glatter assemelham-se àquelas trazidas por Rodriguez (2007), mas ele ainda aponta o “hiato na implementação” durante o processo de mudança, que se trata da diferença entre o que foi planejado e o que acontece na prática. Enquanto o hiato organizacional de Rodriguez (2007) trata da diferença entre a situação real e a situação desejada, o de Glatter (1995) ocorre no dia a dia do processo de mudança, sendo um hiato de implementação.

Nessa perspectiva, as contribuições de Bauer (2008) permitem que os preceitos necessários à mudança possam ser vislumbrados no momento que Rodriguez (2007) denominou de fase de operacionalização e Glatter (1995), de fase de implementação. Com base em Bauer (2008), destacamos algumas iniciativas que podem contribuir para o processo de mudança estrutural da IES para a incorporação e institucionalização da EaD: trabalho coletivo, comunicação em rede, abertura para o aprendizado e para romper com a cristalização dos processos existentes, atenção à cultura organizacional, valorização da investigação, atitude crítica, busca de meios para organizar a EaD na instituição e comprometimento coletivo.

As contribuições de Bauer (2008) permitem inferir que o contexto de mudança poderá ocorrer se houver auto-organização. Essa percepção assemelha-se à discussão da autonomia universitária como construção coletiva (FÁVERO, 2000).



Assim, é possível perceber que as iniciativas indicadas por Bauer (2008), como necessárias para a auto-organização, podem contribuir para se pensar a mudança estrutural (RODRIGUEZ, 2007) em que as IES estão imersas, quando assumem práticas da EaD.

Glatter (1995, p. 149-150), por sua vez, argumenta que, quando está imersa em um processo de mudança, a gestão deve estar atenta a algumas diretrizes:

1. Entender os contextos existentes, internos e externos.
2. Tomar claro o seu próprio empenhamento nos projectos que apóiam: dar-lhes tempo e atenção.
3. Não deixar, contudo, que pareçam projectos pessoais: apoiar e empenhar-se, diluindo uma identificação pessoal com os projectos.
4. Assegurar a divulgação dos objectivos do projeto no seio da comunidade escolar, particularmente os seus benefícios educacionais, quer a iniciativa parta da gestão quer de grupos de professores.
5. Fazer o possível para promover incentivos e evitar desmotivações, sublinhando os efeitos positivos do projecto e relativizando as suas consequências negativas.
6. Tentar assegurar e distribuir os recursos humanos e materiais, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento dos conhecimentos e dos métodos necessários ao sucesso do projecto.
7. Criar novas estruturas e equipas adequadas ao desenvolvimento do projecto.
8. Assegurar a pertinência das soluções propostas e da planificação da acção, estabelecendo tempos próprios para as actividades a realizar.
9. Ter em conta a ambigüidade que caracteriza o mundo organizacional, manifestando confiança para correr riscos e para encorajar uma atitude inovadora junto dos colegas.
10. Finalmente, ter em conta a importância de manter uma certa estabilidade durante a implementação do processo de mudança. Os actos heróicos ou teatrais não produzem efeitos mais eficazes do que sistemas estáveis de funcionamento.

Bauer (2008) aponta os preceitos necessários às mudanças nas organizações, e essas diretrizes que traça são pensadas para atitudes necessárias à gestão das escolas para o processo de mudança. Já esses apontamentos citados por Glatter (1995) permitem atentar para o fato de que os gestores precisam estar direcionados à institucionalização da mudança, para transformarem os projetos específicos e individuais da EaD em projetos da instituição. Além disso, Glatter (1995) também contribui com as indicações de que os gestores devem tentar assegurar condições para o processo de mudança, criando novas estruturas e equipes adequadas.

Essas contribuições de Rodriguez (2007), Bauer (2008) e Glatter (1995) permitem considerar que a mudança nas organizações está relacionada aos processos de gestão e organização. Considerando que esse artigo reconhece a EaD como uma mudança estrutural nas IES com tradição em educação presencial, então sua gestão e organização desencadearão a



forma pela qual será conduzido o processo de mudança. Conforme Glatter (1995, p. 159), “a boa gestão é uma característica significativa das melhores escolas.”

Considerações Finais

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a institucionalização da EaD nas IES na perspectiva da sua gestão e organização, considerando que a EaD nas IES reflete processos de mudanças estruturais. Autores como Bauer (2008), Rodriguez (2007) e Glatter (1995) contribuem para que possamos perceber que a mudança exige uma gestão diferenciada. Uma gestão que considere um hiato entre o que se pratica.

Assim, a busca pelo que se deseja alcançar com relação à institucionalização da EaD nas IES pressupõe que não pode ser vista como um acontecimento isolado ou como uma Ação que pertence a determinado grupo dentro da IES. A institucionalização pressupõe um processo em constante movimento de gestão, planejamento, avaliação e incorporação. Para isso, requer o reconhecimento do contexto interno visando uma condução da formação da equipe e da proposição do diálogo interno, visto que a EaD pode ser vista como uma mudança estrutural.

Referências

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6 ed. Campinas, SP: Ed. Unicamp, 1999.

BAUER, Ruben. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS SOBRINHO, José. *Universidade e avaliação: entre a ética e o mercado*. Florianópolis: Insular, 2002



FARIA, Juliana Guimarães. *Gestão e organização da educação a distância em universidade pública: um estudo sobre a Universidade Federal de Goiás*. Tese (Doutorado em Educação) – Goiânia/GO, UFG/FE, 2011.

FÁVERO, Maria de Lourdes A. Autonomia universitária mais uma vez: subsídios para o debate. In: SGUISSARDI, Valdemar (org.). *Educação Superior: velhos e novos desafios*. São Paulo: Xamã, 2000.

GLATTER, Ron. A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In: NÓVOA, Antônio (coord.). *Organizações escolares em análise*. 2 ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Resumo Técnico – Censo da Educação Superior 2012*. Brasília: INEP, 2014.

LIMA, Licínio. A “escola” como categoria na pesquisa em educação. In: *Educação Unisinos*. v. 12, n. 2, mai./ago. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2008. p. 82-88.

NÓVOA, Antônio. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, Antônio (coord.). *Organizações escolares em análise*. 2 ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

OLIVEIRA, Glevya Maria Simões de. A gestão no sistema de EAD. In: PRETI, Oreste (org.). *Educação a Distância: processos de gestão*. Cuiabá: UFMT, 2010.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. *Gestão empresarial em organizações aprendizes: a arte de gerir mudanças*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.