

# Contribuições para a Gestão de Pessoas em um Centro de Educação a Distância – CEAD

## *Contributions to People Management in a Distance Education Center – CEAD*

ISSN 2177-8310  
DOI: 110.18264/eadf.v12i1.1619

**Fabiana da Costa Pereira<sup>1\*</sup>**  
**Taize de Andrade Machado Lopes<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Universidade Franciscana. Rua Silva Jardim, nº 1175 – Santa Maria – RS – Brasil.

\*[fabiana.costa@ufn.edu.br](mailto:fabiana.costa@ufn.edu.br)

### Resumo

Temos visto, por meio dos dados do Censo da Educação Superior, o aumento significativo dos cursos a distância e do número de alunos nessa modalidade. Este artigo consiste num relato de experiência que teve como objetivo descrever como ocorre o processo de gestão de pessoas num Centro de Educação a Distância, considerando a necessidade de organização de uma equipe multidisciplinar. A experiência das autoras como gestoras da EAD demonstra que é imprescindível que sejam identificados os inúmeros profissionais necessários para o funcionamento adequado do setor, pensadas algumas estratégias para um trabalho em equipe integrado e que haja suporte na estrutura organizacional através de um sistema informacional que auxilie na logística dos processos. Como considerações finais, ressaltamos a observação a três fatores essenciais que precisam estar alinhados, quais sejam: a escolha do profissional, a valorização do trabalho desenvolvido pela equipe e o desenvolvimento do sistema de produção. Esses são elementos representativos do comportamento organizacional que poderão garantir maior eficiência e eficácia no resultado do trabalho.

**Palavras-chave:** Trabalho em equipe. Equipe multidisciplinar. EAD.



Recebido 13/09/2021  
Aceito 12/02/2021  
Publicado 21/02/2022

### COMO CITAR ESTE ARTIGO

**ABNT:** PEREIRA, F. C.; LOPES, A. M. Contribuições para a Gestão de Pessoas em um Centro de Educação a Distância – CEAD. *EaD em Foco*, v. 12, n. 1, e1619, 2021. doi: <https://doi.org/10.18264/eadf.v12i1.1619>

## Contributions to People Management in a Distance Education Center – CEAD

### Abstract

*We have seen, through data from the Higher Education Census (INEP, 2020), a significant increase in distance courses and in the number of students in this modality. This article, precisely, consists of an experience report that aimed to ponder and describe the process of managing people in a Online Learning Center, considering the need to organize a multidisciplinary team. The authors' experience as online learning managers demonstrates that it is essential to identify the countless necessary professionals, compose strategies for an integrated teamwork and that there is support in the organizational structure through an informational system that helps in the logistics of the processes. As final considerations, we emphasize the observation of three essential factors that need to be aligned, namely: the choice of the professional, the valorization of the work developed by the team and the development of the production system. They are representative elements of organizational behavior that can ensure greater efficiency and effectiveness in the result of the work.*

**Keywords:** Team work. Multidisciplinary team. On-line learning.

## 1. Introdução

Dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2020) mostram o aumento significativo dos cursos e do número de alunos na modalidade a distância (EAD). O número de ingressantes em cursos de graduação a distância passou de 332.469 em 2009, para 1.592.184 em 2019, enquanto na modalidade presencial, no mesmo período, o crescimento foi de aproximadamente 308 mil. Em 2019, as matrículas em cursos de graduação a distância (EAD) representavam uma participação de 28% sobre o total de matrículas na educação superior.

Portanto, a oferta de cursos na modalidade EAD é uma realidade no Brasil, cobrindo uma parte importante do território nacional, que, de outra forma, poderia não ter uma Instituição de Ensino Superior (IES). Deste modo, oportunizamos o acesso à educação superior para milhares de trabalhadores-estudantes ou, simplesmente, para quem busca maior flexibilidade nos horários de estudos. E, finalmente, quando analisamos os dados do Censo EAD.BR (2021), percebemos o quanto a EAD pode ser uma modalidade de ensino para quem almeja ascensão social por meio da educação (sobretudo, em um país tão desigual como o nosso), na medida em que “[...] nos cursos a distância particulares, a soma dos alunos das classes C, D e E é de 93,5% dos alunos” (ABED, 2021, p. 29).

Obviamente, a qualidade de tempo que um trabalhador-estudante dedica aos estudos precisa ser levado em conta. Este é um ponto importante, que foi destacado pelo relatório da ABED (2021). Entretanto, ao refletir como ofertantes de educação superior na modalidade a distância, há diversas questões que requerem atenção e que configuram a qualidade de um curso EAD. Podemos citar, como exemplos, a profundidade do conteúdo, a interação e o relacionamento com o estudante e a organização da sala de aula virtual.

Mas, para que isso se torne realidade, é necessário o trabalho de uma equipe multidisciplinar em um Centro de Educação a Distância - CEAD, que pode envolver orientador pedagógico, designer gráfico, pro-

gramador, revisor e outros diversos profissionais, a depender da escala de produção institucional. Essa equipe realiza o acompanhamento da criação de conteúdo, gravação, edição, diagramação e revisão de roteiros produzidos pelo professor autor. Mas, ao falar da equipe, não podemos deixar de citar o papel do gestor, que necessita ter visão sistêmica da modalidade EAD e conhecimento de estratégias para a gestão de pessoas, o que pode trazer resultados positivos e capilarizados ao setor, que chegarão ao estudante.

A importância deste assunto se amplia, ao lembrarmos que não só os cursos de graduação EAD estão em crescimento no país, mas também o ensino semipresencial, amparado pela Portaria 2.117, de 6 de dezembro de 2019 (BRASIL, 2019). De acordo com o Censo EAD.BR 2019-2020 (ABED, 2021, p. 11), “entre os cursos presenciais, está se ampliando a oferta de cursos com 20% e 40% de carga horária on-line, bem como de cursos que usam a tecnologia que não contabiliza carga horária”. Em muitas IES, o CEAD tem um importante papel no planejamento e produção de cursos semipresenciais.

O objetivo deste trabalho é abordar a temática de gestão de pessoas na EAD, por meio de referencial teórico e a experiência institucional das autoras. Desta forma, faremos uma reflexão sobre o assunto, procurando contribuir ao descrevermos quais profissionais são necessários para a produção de conteúdos na modalidade EAD, a organização do processo e fluxos de informação e produção. Salientamos que, a depender do tamanho da instituição e dos objetivos traçados para a modalidade a distância, o número de profissionais ou de áreas necessárias no setor pode variar. Vamos nos deter em uma abordagem mais geral, refletindo quais profissionais são minimamente necessários para produzir e ofertar cursos a distância. Também gostaríamos de esclarecer que optamos por utilizar o termo “Centro de Educação a Distância” (CEAD), assim como Silva (2010). Mas, sabemos que as denominações e siglas para o setor responsável pela EAD podem variar significativamente entre as instituições.

## 2. Formação de equipes e gestão de pessoas

A globalização mudou a concepção que as organizações possuíam sobre mercado, sobre a concorrência e a gestão dos colaboradores. Interligados, mercado e concorrência têm acirrado a disputa na busca de um público que, cada vez mais, cria autonomia para a decisão de compra frente a uma oferta ampla e com poucas diferenciações técnicas e financeiras para embasar a tomada de decisão.

Para além da conquista do público, as organizações passaram a se preocupar com a manutenção de relacionamentos, os quais são resultado direto de ações pensadas, planejadas e executadas pelos colaboradores das diferentes áreas de atuação organizacional. Para Knapik (2008, p. 37), “pessoas comprometidas, focadas em resultados, capacitadas, resistentes à pressão e com habilidades de relacionamentos são os alicerces e a engrenagem que conferem à organização uma vantagem competitiva”.

A valorização dos colaboradores, a partir de suas habilidades e competências (ou potencial de desenvolvê-las) amplia a ação do setor de Recursos Humanos das organizações para um olhar mais abrangente da Gestão de Pessoas (ou num trabalho compartilhado), que busca oportunizar a aproximação do funcionário com os objetivos e cultura organizacional e pelo desenvolvimento da organização. Para Knapik (2008, p. 38), “os colaboradores são estimulados a assumirem junto com a direção, a responsabilidade de levar a empresa a atingir seus resultados”.

Nessa perspectiva, as qualidades emocionais têm ganhado destaque nos processos de seleção, às vezes com valorização maior do que o conhecimento técnico ou prático da vaga. A inteligência emocional, conforme Goleman (2012), reúne 4 habilidades necessárias para as pessoas gerenciarem da melhor forma suas emoções, resumidas em consciência de si mesmo (conhecer suas próprias emoções); gestão de si mesmo (autocontrole); consciência social (reconhecer as emoções dos outros) e gestão de relacionamentos (capacidade de induzir atitudes desejáveis em outras pessoas).

O desenvolvimento dessas habilidades da inteligência emocional, o conhecimento técnico da área de atuação de cada colaborador reunidos em equipes e as oportunidades oferecidas pela organização são a base para a eficácia organizacional. Esse olhar ao indivíduo, às equipes e à estrutura da organização, são fontes de estudo da área do comportamento organizacional, que analisa a inter-relação desses elementos de forma integrada.

Conforme Griffin e Moorhead (2015), ao considerar que é preciso que a organização contrate e retenha pessoas com a qualidade necessária para o desempenho da função (conhecimento e capacidades emocionais), é preciso que sejam formadas diferentes equipes de trabalho, conforme a necessidade e que haja condições estruturais e ambientais necessárias para o melhor desempenho das diferentes atividades.

Nesse sentido, o contexto de formação das equipes de trabalho está totalmente vinculado à capacidade de cada membro individualmente, visto que uma equipe, diferente dos grupos de trabalho que se formam com a junção de diferentes pessoas num mesmo setor, exige dos integrantes uma identificação com os objetivos do trabalho específico, de forma que obtenham o melhor resultado. Assim, podemos definir equipes, conforme Griffin e Moorhead (2015, p. 285), como “um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um propósito em comum, com metas de desempenho em comum e adotam uma abordagem que se responsabilizam mutuamente”.

Assim, liderar e realizar a gestão de equipes na área educacional é um desafio, visto que os colaboradores e professores são, em sua maioria, mestres e doutores, ou seja, profissionais qualificados e engajados nas suas múltiplas formações - o que faz com que os pontos de vista possam ser muito antagônicos. O gestor educacional precisa exercer a consciência social e gestão de relacionamentos, de forma fundamental neste caso. E esta é uma habilidade que poderá ser adquirida pelo gestor, com reflexão e desenvolvimento pessoal.

Deste modo, instituições de ensino superior não são um mundo à parte, no que se refere à gestão organizacional (embora, com suas especificidades, é claro), sendo necessário definir estratégias específicas considerando o contexto do ensino, no ambiente virtual, o público de interesse e a diversidade de profissionais envolvidos. Nesse sentido, os responsáveis devem ser estimulados e reconhecidos, sobretudo tendo em vista a qualidade que se deseja para os cursos oferecidos.

O perfil necessário ao gestor educacional modificou-se ao longo dos anos e exige o papel de verdadeiro líder de uma equipe, na medida em que sobreviver em um mercado educacional tão competitivo é desafiador.

Essa sobrevivência requer liderança, sabedoria, determinação e coragem dos gestores. Liderança para indicar o rumo a seguir e incentivar o envolvimento e a participação de toda comunidade acadêmica. Sabedoria para reconhecer a necessidade de mudar. Determinação para se manter com constância de propósitos na direção escolhida, buscando atingir os objetivos. Coragem para reconhecer a necessidade de efetivar a mudança requerida vencendo barreiras e desafios (TOFIK, 2013, p. 104-105).

Algo que percebemos no dia a dia em uma IES é o quanto os profissionais são qualificados e o quanto o fato de estarem engajados e motivados em um projeto institucional, impacta os resultados. Goldchleger *et al* (2013, p. 198) complementam afirmando que “uma IES é fundamentalmente uma organização de pessoas, profissionais que devem estar devidamente capacitados e satisfeitos em suas funções, uma vez que são os principais responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento da instituição”. Os autores explicam que é essencial que a IES tenha um “[...] clima harmonioso e produtivo, em que o respeito, a confiança, a

autoestima e a satisfação no trabalho sejam priorizados” (p. 202). Comportamentos esses que refletem no relacionamento do aluno com a IES, visto que terá atendimento de qualidade, tanto na sala de aula, como na busca dos demais serviços administrativos que se fazem necessários no ambiente acadêmico.

## 2.1. Equipe multidisciplinar na EAD

O CEAD é composto por profissionais das mais diversas áreas, que devem trabalhar em sinergia para ofertar cursos a distância. Cada profissional faz parte de uma engrenagem que deve funcionar corretamente; caso contrário, haverá atrasos que comprometem o planejamento do setor, e conseqüentemente, a oferta dos cursos ou disciplinas.

Rumble (2003) explica que as estruturas institucionais para a modalidade EAD podem ser bastante semelhantes entre as universidades e devem compreender, pelo menos, as unidades que são responsáveis pelo planejamento dos cursos, o atendimento ao estudante e tutoria, a produção de materiais, o departamento de difusão e os setores administrativos. A seguir, utilizando a organização proposta por Rumble (2003), explicamos como entendemos que estes serviços podem ser realizados:

- Unidades responsáveis pela elaboração dos projetos, programas e materiais: em nosso fluxo, estas ações são realizadas entre as pró-reitorias, coordenações de curso a distância e CEAD;
- Departamento encarregado pela tutoria e outros serviços de atendimento ao estudante (orientação e aconselhamento): propomos que estes serviços sejam descentralizados e envolvam o CEAD, central de atendimento ao estudante e coordenação de curso;
- Departamento de produção de material impresso ou multimídia: esses serviços podem ser distribuídos entre editora institucional (se houver) e CEAD;
- Departamento de difusão: atualmente, em quase todas as IES, os materiais são distribuídos digitalmente no AVA; entretanto, os cursos a distância podem usar a mesma estrutura institucional, se necessário;
- Unidade administrativa (finanças, pessoal, TI, etc.): recomendamos que, dentro do possível, esses serviços sejam integrados na instituição, ou seja, que atendam tanto a modalidade presencial quanto a modalidade a distância.

O coordenador ou diretor geral estará à frente do CEAD. Nesse caso, independentemente da formação desse profissional, é fundamental que tenha conhecimentos técnicos e pedagógicos sobre ambiente virtual e outras tecnologias educacionais, para acompanhar as discussões da equipe, além de conhecimentos sobre gestão educacional. Motta (2013, p. 132) nos explica que:

Toda estrutura para que um curso a distância ocorra é preparado muito antes da matrícula do aluno, sendo uma tarefa em várias mãos, que dispõe de muito tempo para que tudo saia de forma satisfatória. Em EAD, é preciso investimento para assegurar produtos midiáticos que atendam às necessidades educativas. O corpo docente e pessoal administrativo devem ser treinados para as suas funções, e o gestor deve criar condições e prever procedimentos operacionais que avaliem seus desempenhos mesmos nos polos a distância.

Neste contexto, a equipe do CEAD deve estar atualizada quanto às pesquisas e inovações na área da educação a distância, para que possa dinamizar o setor e sempre levar propostas de aprimoramento, além da otimização da produção de materiais, porque é necessário pensar na sustentabilidade financeira do setor e da modalidade. Como afirma Tofik (2013, p. 105), “hoje, as organizações buscam aprimorar seus processos para produzir o melhor, no menor tempo e no mais baixo custo possível. Esses três fato-

res são primordiais para as organizações que querem sobreviver no mercado”.

A Figura 1 mostra os profissionais que podem estar envolvidos em um setor de EAD, principalmente quando a IES produz os materiais didáticos internamente. Esses profissionais podem ser ampliados, ou seja, o número de profissionais irá variar conforme o volume de produção do setor. Neste contexto, lembramos que “não há uma maneira única de organizar um sistema de ensino a distância. A estrutura que convém a um pequeno sistema centrado no indivíduo não será a mesma para um grande sistema centrado na instituição”, conforme Rumble (2003).

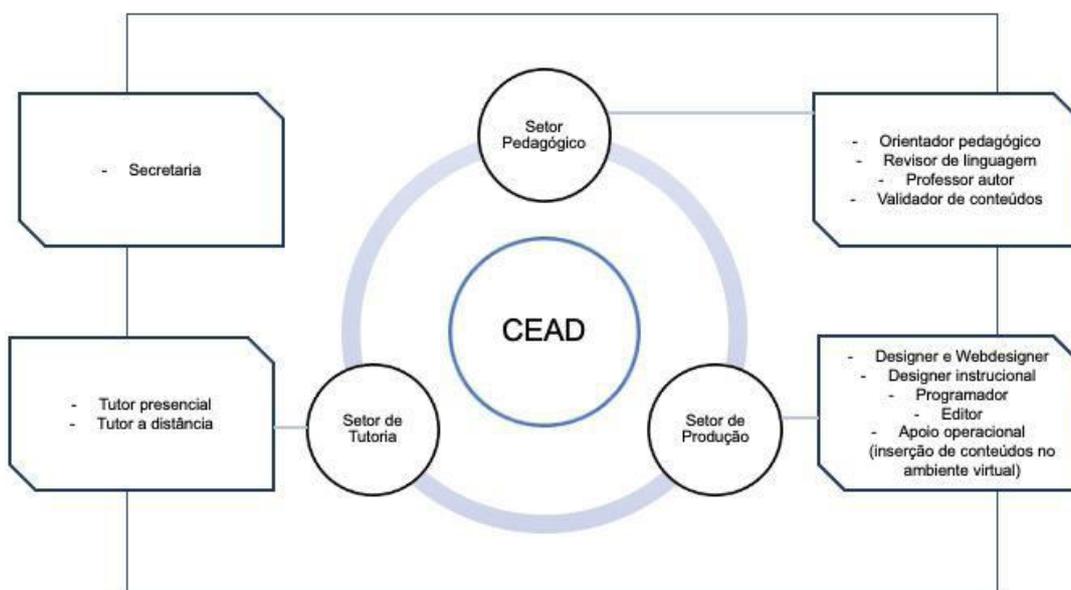


**Figura 1:** Representação de uma equipe multidisciplinar do CEAD

Quando estamos considerando os profissionais para um setor de EAD em uma IES que possui produção interna de materiais didáticos, estamos falando da necessidade de contar com colaboradores que tenham formação específica para atuar como orientador pedagógico, designer instrucional e revisor de linguagem (Setor Pedagógico), além de designer gráfico, programador e editor (Setor de Produção). Portanto, após a aprovação do projeto pedagógico do curso no âmbito institucional, a gestão do CEAD indica à sua equipe os professores autores que irão produzir os materiais didáticos digitais e, desta forma, o fluxo de produção tem início.

Nesse contexto, entendemos ser importante que os professores autores passem primeiro por orientação pedagógica. O orientador realiza o planejamento e acompanhamento da produção do livro didático (se houver), da elaboração de roteiros para vídeo e audioaulas, objetos de aprendizagem, além de acompanhar a produção de questões dissertativas e/ou objetivas e outras formas de avaliações.

Em nossa representação, o Setor de Tutoria (tutor presencial e a distância) também está no CEAD, embora, em algumas instituições, possa estar ligado à gestão dos cursos a distância. A Figura 2 ilustra os profissionais que atuam, normalmente em um CEAD de uma IES, que possui produção interna de materiais.



**Figura 2:** Profissionais que atuam em um CEAD com produção interna de materiais

Na Figura 2, temos a representação de três setores que compõem o CEAD: Setor Pedagógico, Setor de Produção e Setor de Tutoria. No Setor Pedagógico, há profissionais como o orientador pedagógico, o revisor de linguagem, o professor autor e o validador de conteúdos. É nesse setor que os textos e roteiros são produzidos.

O Setor de Produção conta com designer e webdesigner, designer instrucional, programador, editor e apoio operacional. Os profissionais alocados nesse setor recebem os roteiros produzidos no Pedagógico e criam ilustrações, gravações de vídeo, áudio e outros objetos de aprendizagem. Na Produção também pode estar inserido um colaborador que irá colocar os conteúdos no ambiente virtual de aprendizagem.

No Setor de Tutoria, temos os profissionais que atendem aos estudantes (tutor a distância e presencial). O CEAD também conta com uma secretaria, que apoiará o trabalho de todos os setores.

Ainda, em todos os setores descritos, há necessidade de uma coordenação responsável pela gestão, que deve não só resolver questões diárias de trabalho, mas também precisa inovar nas soluções para aprimoramento do trabalho em equipe. Também é preciso que seja planejado um fluxo para a validação dos conteúdos, de forma a não atrasar a produção. Elaborar esse fluxo é um desafio para o gestor do CEAD, na medida em que a qualidade dos materiais é um item obrigatório (e não um diferencial), mas, ao mesmo tempo, é necessária a validação em um tempo apropriado, de forma a não engessar o processo de criação do professor autor ou atrasar a oferta do curso ou disciplina. Nesse contexto, a disponibilidade de recurso tecnológico para a detecção de plágio se faz imprescindível.

O apoio operacional com o profissional que seja responsável por inserir os conteúdos produzidos no ambiente virtual também se faz fundamental. Há três motivos para isso: (1) o professor autor pode preocupar-se exclusivamente com o conteúdo que está em produção, podendo colocar energia e criatividade neste processo; (2) maior eficiência e produtividade na inserção dos conteúdos no AVA, na medida em que há uma curva de aprendizagem a ser trilhada, quando falamos em configuração de ambientes virtuais; (3) padronização (ou organização) da sala de aula virtual, tendo em vista os *templates* utilizados para a aula.

Entretanto, quando pensamos em “equipe multidisciplinar da EAD”, podemos ampliar nossa análise para além dos profissionais citados e que fazem parte do CEAD, ao contar também com os colaboradores lotados nos polos de apoio presencial, coordenações de cursos a distância (extensão, graduação e especialização), professores mediadores (acompanhados pela coordenação do curso), além do Núcleo Docente Estruturante (NDE) e colegiado dos cursos de graduação (diretamente ligados à coordenação de curso).

Adicionalmente, quando levamos em conta a complexidade da oferta de educação superior, podemos afirmar que o setor de EAD deve se comunicar de forma clara e objetiva com todos os setores institucionais, para evitar os “guetos”, como nos diria Silva (2010). Neste contexto, cada vez mais, temos visto que algumas IES, dada a transversalidade da modalidade EAD, têm reduzido a equipe do setor para o atendimento da produção de materiais, e o restante dos serviços é prestado de forma integrada por outros setores. Este parece ser um caminho interessante, no que diz respeito à viabilidade financeira da EAD, principalmente para instituições que ofertam cursos a distância com abrangência regional ou local.

É importante salientar que, junto ao corpo técnico da EAD (profissionais do Setor Pedagógico, de Produção e de Tutoria), há os professores que são responsáveis pelas coordenações de cursos a distância e que compõem o NDE e colegiado (equipe multidisciplinar ampliada). E, nesse sentido, deve haver um alinhamento no trabalho desses diferentes times. Os coordenadores de curso devem conhecer profundamente a proposta para cursos EAD da IES e o NDE e colegiado são parceiros no aprimoramento dos cursos, na medida em que realizam não só suas atividades rotineiras, descritas nas resoluções de cada IES, mas podem trabalhar na validação de materiais e indicar melhorias para os materiais produzidos (principalmente, tratando-se de NDE).

Em IES que ofertam a modalidade presencial, certamente o CEAD se beneficia com o *know-how* de setores como a secretaria acadêmica, tecnologia da informação, central de atendimento ao estudante, entre outros. Ou seja, ofertar a modalidade EAD não necessariamente significa criar uma universidade à parte. Os estudantes dos cursos EAD podem se beneficiar de toda a infraestrutura tecnológica e de serviços existentes para a modalidade presencial. Obviamente, há necessidade de trabalhar as especificidades dos serviços on-line para o estudante EAD, mas nada que seja muito distante das necessidades dos discentes para a modalidade presencial.

A equipe multidisciplinar da EAD é um dos indicadores analisados pelas comissões de avaliação do Ministério da Educação (MEC). No que se refere à autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação, na Dimensão 2 (corpo docente e tutorial), o indicador 2.2 deve ser avaliado para cursos a distância ou presenciais que tenham parte da carga horária em EAD. Nesse indicador, para obtenção de conceito 5, a IES precisa provar que:

A equipe multidisciplinar, **estabelecida** em consonância com o PPC, **é constituída** por profissionais de diferentes áreas do conhecimento, **é responsável** pela concepção, produção e disseminação de tecnologias, metodologias e os recursos educacionais para a educação a distância **e possui** plano de ação documentado e implementado e processos de trabalho formalizados (BRASIL, 2018, p. 22, destaques nosso).

Além do que já citamos referente à equipe multidisciplinar, vemos que é preciso um plano de ação, em que devem constar as atividades dos membros, além dessa equipe ser institucionalizada, o que pode ocorrer a partir da publicação de portaria assinada pelo gestor geral da IES.

### 3. Gestão de pessoas no CEAD

Este relato de experiência é baseado em referenciais teóricos importantes para a gestão da EAD, como Rumble (2003) e Silva (2013), além de outros autores citados ao longo do texto.

Na obra *A Gestão dos Sistemas de Ensino a Distância*, Rumble (2003) discute questões relacionadas ao planejamento estratégico, organização e controle, evasão, eficácia e eficiência, entre outros. Apesar de ter sido publicada na década de 1990, este texto possui orientações relevantes para a gestão de cursos a distância.

O livro de Silva (2013) intitulado *Gestão de EAD* aborda aspectos como legislação, modelos e fundamentos pedagógicos, atendimento ao estudante, material didático, organização do CEAD, etc. Portanto, ao conjugar as leituras realizadas e a nossa experiência como gestoras de Educação a Distância de uma Instituição de Ensino Superior privada, propomos sugestões para a gestão de pessoas na EAD por meio deste relato de experiência.

A rotina da gestão de pessoas de uma IES apresenta naturalmente muitos desafios que podem ser ampliados quando há processos de mudança, como o início da oferta de EAD. Instituições com tradição na oferta da modalidade presencial enfrentam grandes desafios no processo de credenciamento institucional para a EAD, considerando as especificidades da legislação e documentação e as transformações necessárias nos processos de ofertas das disciplinas e produção dos materiais didáticos.

Conforme Motta (2013, p. 136), a oferta da modalidade EAD não deve ser algo imposto à comunidade acadêmica. O autor recomenda que se trabalhe a sensibilidade dos docentes e estudantes, para que haja um entendimento e uso adequado da modalidade na educação. Para a autora “os indivíduos percebem as oportunidades que essa modalidade de ensino proporciona, tornando uma forma prazerosa e agradável de aprender”. Somente assim haverá engajamento dos envolvidos, sejam técnicos administrativos ou professores, o que contribuirá com o trabalho do gestor, que enfrentará uma multiplicidade de situações, como o acompanhamento da equipe multidisciplinar e os processos e fluxos específicos.

### 3.1. A gestão de uma equipe em um CEAD

Certamente, é um desafio realizar a gestão de uma equipe multidisciplinar. São profissionais das mais diversas áreas do conhecimento, trabalhando para ofertar cursos ou disciplinas com qualidade e prezando pela sustentabilidade financeira do setor.

A depender do número de cursos a ser ofertado na IES e da existência de disciplinas presenciais com até 40% da carga horária a distância, a equipe da EAD pode chegar a centenas de pessoas. Dessa forma, sintetizamos três pontos que consideramos ser importantes para a estratégia de gestão de pessoas, a partir da nossa experiência como gestores de CEAD, apresentados na Figura 3, que são: a escolha do profissional, a valorização do trabalho desenvolvido pela equipe e o desenvolvimento do sistema de produção.



Figura 3: Estratégias para gestão de pessoas no CEAD

Na Figura 3, chamamos a atenção para o fato de a gestão de pessoas e a da produção estarem interligadas, porque, se não houver um sistema automatizado no setor, tanto a comunicação interna quanto a produção dos materiais estarão prejudicadas. Por isso, em nosso tripé, como estratégias para a gestão de pessoas no CEAD, está incluída a implementação de um sistema automatizado de produção.

### 3.1.1 Escolha do perfil do colaborador

Nossa experiência mostrou que o profissional que atua na educação a distância deve ser flexível, dinâmico, apreciar o trabalho em equipe e acreditar na EAD como uma importante modalidade para democratização do acesso à educação superior. E ainda gostar de tecnologias educacionais e ser curioso quanto ao uso delas.

Sobre a natureza do trabalho multidisciplinar no CEAD, queremos salientar que o diálogo com profissionais das mais diversas áreas é essencial. É preciso que os próprios profissionais percebam a importância do trabalho individual e coletivo e que os diversos setores do CEAD funcionem como uma engrenagem que deve estar sempre em movimento, para que não haja atrasos ou falta de qualidade nas ofertas.

Se houver sinergia no trabalho em equipe da EAD, será mais fácil convencer profissionais de outros setores da IES, como secretaria acadêmica, central de atendimento, tecnologia da informação, comissão de seleção para ingresso na IES, entre outros, sobre a importância do trabalho no CEAD, já que é preciso contar com a parceria desses setores que até então, em muitas IES, atendiam apenas a modalidade presencial.

### 3.1.2 A valorização do trabalho

Trabalhar em equipe, certamente, é um desafio em qualquer organização, independentemente da área de atuação ou serviço prestado. Por isso, os canais de diálogo são fundamentais. No caso do CEAD, reuniões dos setores internos da EAD ou reuniões gerais com a equipe completa devem ser regulares.

O gestor do CEAD deve estimular a comunicação clara entre a equipe e sempre lembrar a importância do trabalho de cada profissional do setor. Dar oportunidades para as pessoas se expressarem, criticarem e darem contribuições só tende a melhorar o produto final, bem como o clima organizacional.

A participação da equipe no mapeamento, implementação ou inovação dos processos do CEAD também se faz necessária. Reunir a equipe sistematicamente e estudar os processos relativos ao CEAD pode trazer ganhos importantes em relação ao tempo de produção e qualidade dos conteúdos elaborados.

A equipe precisa compreender qual a missão e a visão institucional, e qual é o planejamento em curto, médio e longo prazo. Dessa forma, na maioria dos casos, ao perceberem a importância do trabalho efetuado todos os dias, os profissionais tendem a engajar-se na proposta da IES e contribuir nas melhorias contínuas.

Para isso, é preciso que as funções de cada membro da equipe estejam claras, o que se concretiza com a definição de cargos, publicação de portarias e a inserção desses cargos no plano de carreira institucional. Ainda, essas ações cooperam para a institucionalização da modalidade EAD na IES, fazendo com que os profissionais percebam que os cursos elaborados no CEAD têm a mesma importância e qualidade dos cursos da modalidade presencial.

### 3.1.3 Sistema de produção

Quando uma IES decide por produção interna de materiais, o volume de textos, vídeos, áudios, infográficos, conteúdos animados e seus respectivos roteiros produzidos é muito grande, sendo necessário um sistema de controle da produção que, preferencialmente, deve estar informatizado.

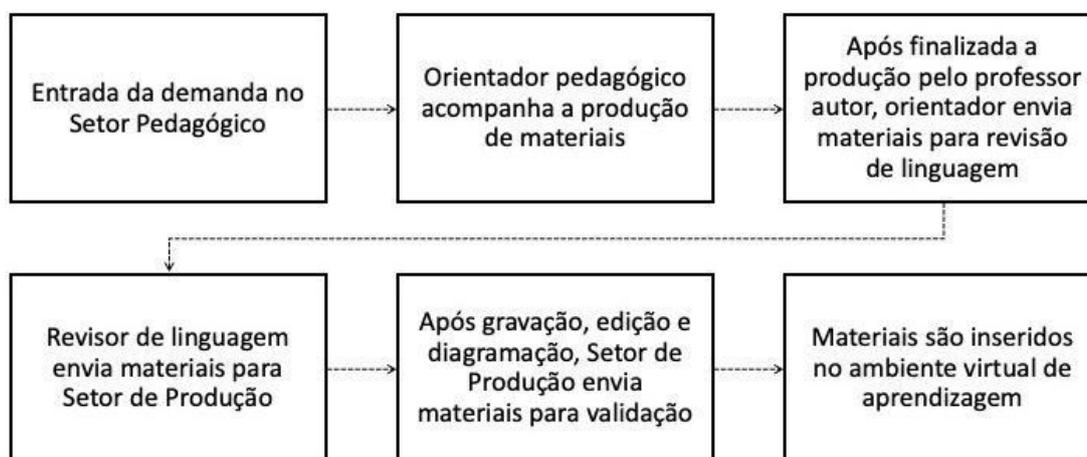
Esse sistema pode ser produzido pela TI da própria instituição e precisa atender as especificidades do CEAD. Entre essas especificidades, precisa oferecer cadastro de entrada das demandas desde o Setor Pedagógico. Nesse contexto, o próprio gestor do Setor Pedagógico pode centralizar o recebimento de demandas por produção de conteúdos e inseri-las no sistema. Na sequência, as demandas são repassadas aos profissionais responsáveis.

Em geral, após inserção da demanda, a mesma é enviada para o orientador pedagógico que acompanha o desenvolvimento do material pelo professor autor. É importante que o material possa ser produzido em etapas e num ambiente on-line (com recurso de armazenamento em nuvem), para que sejam verificados os prazos de produção, evitando atrasos na entrega final do produto educacional.

Após textos e roteiros serem produzidos no Setor Pedagógico, o orientador envia-os para a revisão de linguagem, pelo próprio sistema. A importância do material produzido em etapas serve não só para organizar o trabalho do professor autor, mas para o envio à revisão de linguagem, sem picos de recebimento de materiais. O CEAD precisa ser organizado de uma forma em que as demandas cheguem sempre aos respectivos profissionais sem “atropelos”, evitando gerar erros e atrasos na produção.

Após a revisão de linguagem, o próprio revisor repassa os materiais (textos e roteiros) para serem gravados, editados ou diagramados no Setor de Produção. Esse fluxo deve ser feito também pelo sistema e deve permitir pesquisa de demanda, para se saber em que etapa da produção a mesma está, além da geração de relatórios parciais ou completos, que auxiliam no planejamento contínuo do próprio setor. Algo interessante de ser implementado, quando o fluxo de produção está automatizado, é um índice de reutilização de objetos de aprendizagem e um repositório interno.

A Figura 4 ilustra um fluxo simplificado da produção de materiais, desde a entrada da demanda no Setor Pedagógico até a publicação do material no ambiente virtual de aprendizagem.



**Figura 4:** Fluxo simplificado de produção de materiais didáticos

Pode ser interessante olhar para a Figura 4 e imaginar que a produção de conteúdos para cursos EAD funciona como uma grande engrenagem, que não pode sofrer interrupções. Por isso, o acompanhamento diário da produção, além da visão sistêmica do gestor do CEAD, é fundamental.

Outro ponto importante, principalmente para o professor autor, é que as informações sobre videoaulas, podcasts ou objetos de aprendizagem possam ser inseridos no Currículo Lattes e, desta forma, com o aumento dos materiais produzidos, o próprio sistema de controle pode gerar rapidamente os atestados de produtos elaborados pelo professor autor. Um sistema de controle automatizado também permite a elaboração e visualização de métricas e indicadores de produção e produtividade da equipe, subsidiando as escolhas das estratégias de gestão do CEAD.

## 4. Considerações finais

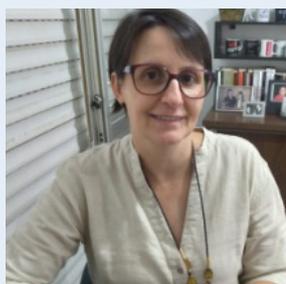
O ensino a distância já é realidade em muitas IES que, até pouco tempo, tinham na modalidade presencial a base para a oferta dos seus serviços educacionais. São transformações que foram sendo realizadas ao longo do tempo, como resposta ao constante aumento no número de alunos que optaram em matricular-se no ensino EAD. Como apresentado, no ano de 2019, foram 28% do total de matriculados no ensino superior, conforme Censo EAD.BR (2021).

Nesse sentido é que se faz importante analisar as particularidades que permeiam a implementação da modalidade EAD nas IES, considerando as necessidades de pessoal capacitado, recursos tecnológicos e logística, para que os investimentos sejam adequados à realidade econômica que vivemos, sem desconsiderar a importância da oferta de cursos de qualidade com diferencial, tendo em vista a concorrência no setor.

Neste trabalho, fizemos um esforço de contribuir com ideias e sugestões para a gestão de pessoas em um setor de EAD, cuja IES produz internamente os materiais didáticos. Grande parte das reflexões vem das próprias vivências por longos anos como gestores de EAD, mas também subsidiadas por leituras na área da administração e gestão de pessoas, considerando a busca de aprimoramento constante que se faz imprescindível, para que não se perca a referência de qualidade nos cursos ofertados.

Assim, reforçamos o olhar, para que as estratégias de gestão estejam ancoradas em três fatores, que precisam estar interconectados, que são a escolha do profissional, a valorização do trabalho desenvolvido pela equipe e o desenvolvimento do sistema de produção - fatores esses representativos do comportamento organizacional na relação entre o indivíduo, a equipe e a estrutura da organização, que poderão garantir maior eficiência e eficácia no resultado do trabalho.

## Biodados



**PEREIRA, F. C.** é relações públicas, professora do Departamento de Jornalismo e Coordenadora dos Cursos de Especialização em Ciências Sociais na Universidade Franciscana, em Santa Maria/RS. Completou o seu doutorado em Comunicação Midiática na Universidade Federal de Santa Maria/RS. Seus interesses de pesquisa incluem a cultura digital, o ensino na educação a distância, a produção de conteúdo para o ensino online, com destaque para os processos formativos e a gestão de centros de educação a distância. Esteve, até o ano de 2020, como Coordenadora de Produção da UFN Digital e é líder do Grupo de Pesquisa Comunicação e Tecnologias Digitais nos Processos de Ensino e Aprendizagem com atividades EAD.

**ORCID:** 0000-0002-3423-2913

**CONTATO:** +55 55. 999969360

**E-MAIL:** fabiana.costa@ufn.edu.br



**LOPES, A. M.** é economista, coordenadora e professora do curso de Ciências Econômicas na Universidade Franciscana, em Santa Maria/RS. É mestre em Integração Latino-americana (Universidade Federal de Santa Maria - UFSM) e possui especialização em Gestão de Instituições de Ensino Superior (Universidade de Caxias do Sul) e em Tecnologias da Informação e Comunicação aplicadas à Educação (UFSM). Seus interesses de pesquisa incluem economia da educação, mercado da educação superior, formação continuada e educação a distância. Esteve, até o ano de 2021, como Coordenadora de Educação a Distância na Universidade Franciscana.

**ORCID:** 0000-0002-5199-3714

**CONTATO:** +55 55. 99935-7136

**E-MAIL:** taize@ufn.edu.br

## Referências

- ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância. **Censo EAD.BR**: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2019/2020. Curitiba: InterSaberes, 2021. Disponível em [http://www.abed.org.br/site/pt/midiateca/censo\\_ead/1986/2021/03/censoead.br\\_-\\_2019/2020](http://www.abed.org.br/site/pt/midiateca/censo_ead/1986/2021/03/censoead.br_-_2019/2020)
- BRASIL. **Portaria MEC Nº 2.117**, de 6 de dezembro de 2019. Diário Oficial da União, n. 239, de 11 de dezembro de 2019 - Seção 1 - p. 131. Dispõe sobre a oferta de carga horária na modalidade de Ensino a Distância – EaD em cursos de graduação presenciais ofertados por Instituições de Educação Superior – IES pertencentes ao Sistema Federal de Ensino. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-2.117-de-6-de-dezembro-de-2019-232670913>.
- COLOMBO, S. S. (org.). **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- GOLDCHLEGER, L. P.; IVOGLO, M.; COLOMBO, S. S. Gestão do capital humano nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Instrumento de avaliação de cursos de graduação - presencial e a distância**: reconhecimento e renovação de reconhecimento. Brasília: Inep, 2017. Disponível em <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/avaliacao-in-loco/instrumentos-de-avaliacao>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2019**: principais resultados. Brasília: Inep, 2020. Disponível em <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>
- MOTTA, R. A. Tecnologia educacional no ensino superior: cenários da educação a distância e a avaliação institucional. In: COLOMBO, S. S. (org.). **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.
- KNAPIK, J. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: UNB, 2003.
- SILVA, R. dos S. **Gestão de EAD**: educação a distância na era digital. São Paulo: Novatec, 2013.
- TOFIK, D. S. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, S. S. (org.). **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.