

DIALOGANDO SOBRE EAD: docência e gestão

Juliana Cordeiro Soares Branco - julianab28@gmail.com - UEMG

Valquíria Almeida - valquíria.almeida93@hotmail.com - UEMG

RESUMO. *O artigo objetiva evidenciar os processos de gestão e tutoria no sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Para tanto, foi realizado um estudo exploratório que envolveu análise documental e entrevistas com bolsistas do Sistema UAB: três tutores e um coordenador de curso da Universidade do Estado de Minas Gerais. Nesse sentido, são abordadas a questão das bases legais para a EaD no Brasil, algumas definições sobre a docência nessa modalidade, a organização da UAB para possibilitar a oferta e a análise das entrevistas realizadas. Os dados obtidos na pesquisa de campo revelaram que o programa UAB norteia as universidades em seus processos. No entanto, cada instituição desenvolve sua própria forma de organização, de acordo com suas experiências e necessidades.*

Palavras-chave: *Educação a Distância. Docência. Gestão. Tutoria.*

ABSTRACT. *This paper aims to highlight the processes of management and tutoring in the Open University of Brazil (UAB) system. For that purpose, an exploratory study was carried out involving documentary analysis and interviews with scholars from the UAB System: three tutors and a course coordinator from the State University of Minas Gerais. In this sense, some points are approached: the question of the legal bases for Distance Education in Brazil, some definitions about teaching in this modality, the organization of the UAB to enable the offer and the analysis of the interviews conducted. The data obtained in the field research revealed that the UAB program guides universities in their processes. However, each institution develops its own form of organization, according to its experiences and needs.*

Keywords: *Distance Education. Teaching. Management. Mentoring.*

Submetido em 09 de dezembro de 2017.

Aceito para publicação em 01 de fevereiro de 2018.

POLÍTICA DE ACESSO LIVRE

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona sua democratização.

1. INTRODUÇÃO

A Educação a Distância (EaD), por ser uma modalidade de ensino, pode ser ofertada nos níveis básico e superior. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) n. 9.394, de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), regulamenta a EaD em seu artigo 80. É importante salientar que a consolidação da modalidade ocorreu após a publicação do Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que regulamentou o art. 80 dessa Lei. Esse Decreto, entretanto, foi revogado pelo Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017 (BRASIL, 2017), que confirma o Ministério da Educação como o órgão responsável por credenciar e recredenciar as instituições de ensino superior para a oferta de cursos de graduação a distância. As bases legais consolidam e legitimam a modalidade de educação na medida em que organizam e estruturam as regras de oferta, as avaliações a distância e presenciais, o credenciamento e o recredenciamento de instituições de ensino, a infraestrutura pedagógica e didática, entre outros aspectos.

Este trabalho objetiva explicitar os processos de gestão e tutoria no sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Os resultados foram obtidos por meio de pesquisa qualitativa realizada em 2016 na Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG), e compreendeu estudo exploratório e análise documental com realização de entrevista. As entrevistas foram realizadas com bolsistas do Sistema UAB, sendo entrevistados três tutores a distância e uma coordenadora de curso.

Inicialmente, serão abordadas a questão das bases legais para a EaD no Brasil, as definições sobre a docência nessa modalidade de ensino e a organização da UAB para a oferta. Em continuidade, é apresentado o desenho metodológico da pesquisa, seguido da análise das entrevistas realizadas na UEMG. O trabalho é encerrado com algumas considerações acerca dos documentos estudados e dos dados empíricos coletados.

2. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E A REGULAMENTAÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases n. 9.394/96 trouxe mais possibilidades para a EaD ao constituir um marco legal para essa modalidade de educação no país. Em seu art. 80, essa Lei expõe que o “Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada” e que os cursos em EaD serão oferecidos por instituições credenciadas pela União (BRASIL, 1996). Esse Artigo é regulamentado, inicialmente, pelo Decreto n. 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Em trinta e sete artigos, o Decreto dispõe, entre outros aspectos, sobre o credenciamento de instituições públicas e privadas para a oferta de cursos e programas na modalidade a distância para a educação básica de jovens e adultos, educação profissional técnica e educação superior (BRASIL, 2005). Em seu art. 2º, fica estabelecido que a EaD pode ser ofertada em diversos níveis e modalidades de ensino: educação básica, com restrição em relação às séries básicas, educação de jovens e adultos, educação especial, educação profissional, educação superior, especialização, mestrado e doutorado (BRASIL, 2005). No art. 4º, salienta-se a obrigatoriedade de avaliação presencial do desempenho do

aluno “para fins de promoção, conclusão de estudos e obtenção de diplomas ou certificados” (BRASIL, 2005).

Em 2007, a extinta Secretaria de Educação a Distância — SEEDⁱ — publicou um documento intitulado *Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância*, que contém, sobretudo, princípios, diretrizes e critérios que deveriam ser referenciais de qualidade para as instituições que ofereciam cursos a distância, uma vez que emitiam diplomas, dentro da lei, equivalentes aos dos cursos presenciais. O documento auxiliou o Ministério da Educação na avaliação de vários aspectos da oferta de EaD, ressaltando uma preocupação com a qualidade da educação oferecida no ensino superior a distância (BRASIL, 2007).

O termo *avaliação* está presente em todo o texto dos Referenciais de Qualidade, sendo que esta avaliação

deve configurar-se em um processo permanente e consequente, de forma a subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e pedagógico, produzindo efetivamente correções na direção da melhoria de qualidade do processo pedagógico coerentemente com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Para ter sucesso, essa avaliação precisa envolver os diversos atores: estudantes, professores, tutores, e quadro técnico-administrativo (BRASIL, 2007).

Os Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância também detêm atenção em relação às definições e conceitos para assegurar a qualidade nos processos de EaD e coibir a precarização da educação superior e a oferta indiscriminada de cursos sem salvaguarda de qualidade. Segundo esse documento, “no contexto da política permanente de expansão da educação superior no País, implementada pelo MEC, a EaD coloca-se como uma modalidade importante no seu desenvolvimento” (BRASIL, 2007, p.2).

Há, também, na legislação, uma notória preocupação com o credenciamento das instituições para oferta de cursos a distância. O Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005, declara, no art. 7, ser competência do MEC o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições para oferta de Educação a Distância, assim como a autorização, renovação de autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento dos cursos ou programas a distância. A Resolução nº 1 do CNE, de 11 de março de 2016, estabelece, no art. 9º, que a modalidade EaD é inerente ao crescimento institucional e deve ser prevista, planejada e incorporada ao projeto institucional da instituição de ensino, bem como apreciada nos pleitos de credenciamento e credenciamento institucional, integrando os elementos e índices de desempenho da IES. No art. 13º, a Resolução estipula que

as instituições credenciadas, com projetos institucionais que integrem a modalidade EaD, bem como o credenciamento de instituições, com projetos institucionais que contenham essa modalidade, deverão alcançar, no mínimo, conceito igual ou superior a 3 (três) em todas as dimensões avaliadas, atingindo, conseqüentemente, no mínimo, o conceito CI 3. (BRASIL, 2016).

Ainda segundo os Referenciais citados anteriormente, os cursos a distância devem expor em seu Projeto Político-Pedagógico tópicos relacionados à concepção de educação, aos sistemas de comunicação, ao material didático, à avaliação, à equipe e à infraestrutura, entre outros pontos.

O documento assinala, também, a importância do diálogo entre os sujeitos envolvidos no processo, interação, essa, geralmente proporcionada pelos meios tecnológicos. Além disso, destaca que “o desenvolvimento da Educação a Distância em todo o mundo está associado à popularização e democratização do acesso às tecnologias de informação e comunicação.” (BRASIL, 2007, p. 10). Dessa forma, o curso a distância precisa estar ancorado em um sistema de comunicação que possibilite ao educando resolver com agilidade questões referentes ao material didático e seus conteúdos e à orientação de aprendizagem como um todo, ou seja, atender à necessidade de contato com docentes, tutores, colegas, coordenadores e responsáveis pelo sistema de gerenciamento acadêmico e administrativo. Desse modo, um curso a distância deve garantir vias efetivas de comunicação que visam diminuir a sensação de isolamento, “apontada como uma das causas de perda de qualidade no processo educacional, e uma das principais responsáveis pela evasão nos cursos a distância”. (BRASIL, 2007, p.13).

Os Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância esclarecem que o tutor deve ser concebido como um ator ativo do exercício pedagógico. Suas tarefas e dinâmicas — realizadas a distância e/ou presencialmente — devem colaborar para o avanço dos processos de ensino e de aprendizagem e para o acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico (BRASIL, 2007).

Segundo esse documento, para um sistema de tutoria atingir os objetivos educacionais de uma EaD de qualidade é fundamental que seus profissionais sejam capazes de mediar o processo pedagógico entre estudantes geograficamente distantes. A principal atribuição desse profissional é a discussão de dúvidas por meio de fóruns de discussão virtuais, pelo telefone, em videoconferências, entre outras possibilidades. Esse profissional tem a responsabilidade “de promover espaços de construção coletiva de conhecimento, selecionar material de apoio e sustentação teórica aos conteúdos e participar dos processos avaliativos de ensino-aprendizagem junto com os docentes” (BRASIL, 2007). O domínio do conteúdo, o dinamismo, a visão crítica, a estimulação do aluno à busca do conhecimento e a ciência de tecnologias de comunicação e informação são habilidades imprescindíveis para esse profissional. Nesse contexto, as instituições precisam desenvolver uma formação continuada e à serviço dos tutores e que deve ter, no mínimo, três dimensões: capacitação no domínio específico do conteúdo; capacitação em mídias de comunicação; e capacitação em fundamentos da EaD e no modelo de tutoria (BRASIL, 2007).

Em 2016, foi promulgada a Resolução nº 1/2016, de 11 de março de 2016, que estabelece diretrizes e normas nacionais para a oferta de programas e cursos de educação superior a distância. Ela expõe, no art. 8º, que “os profissionais da educação, que atuarem na EaD, devem ter formação condizente com a legislação em vigor e

preparação específica para atuar nessa modalidade educacional”. Segundo o parágrafo primeiro desse artigo, compõem o corpo docente para EaD os seguintes profissionais:

autor de materiais didáticos, coordenador de curso, professor responsável por disciplina, e outras funções que envolvam o conhecimento de conteúdo, avaliação, estratégias didáticas, organização metodológica, interação e mediação pedagógica, junto aos estudantes, descritas no PDI, PPI e PPC (BRASIL, 2016).

Especificamente sobre o tutor, o parágrafo segundo o define como sendo um profissional de nível superior, que atua na área de conhecimento de sua formação como suporte às atividades dos docentes e mediação pedagógica para estudantes na modalidade de EaD (BRASIL, 2016).

A pesquisa sobre a temática permitiu evidenciar que os estudos de Oliveira e Lima (2013) e Brito e Costa (2013) discutem a tutoria como um trabalho docente. Nesse sentido, entendem que as condições de trabalho desse profissional são precárias, pouco reconhecidas diante do papel fundamental que exercem para a execução dos cursos a distância da UAB. Dessa forma, para viabilizar os cursos a distância, o tutor passa a ser um profissional essencial nessa modalidade, pois é ele também que exerce a atividade docente de orientação da aprendizagem, acompanhamento dos alunos, criação de situações de aprendizagem, entre outros aspectos. Nessa perspectiva, o professor exerce o papel de conteudista e de referência para o tutor em suas dúvidas. Ao tutor caberá o papel de acompanhar os alunos nos estudos e no desenvolvimento das atividades.

Cabe aqui complementar que “as informações já estão na rede; cabe ao professor trabalhar com elas de modo a gerar situações de aprendizagem significativas.” (TARCIA; CABRAL, 2012, p.149). Nessa perspectiva, há uma diferença entre transmitir informação e interagir com o aluno com o objetivo de auxiliá-lo na construção do conhecimento, e esse é o papel que o tutor deve exercer.

Em 2017, foi publicado o Decreto nº 9.057, de 25 de maio, que revoga o Decreto 5.622/2005. Esse Decreto traz algumas mudanças, como a não obrigatoriedade da instituição em ofertar cursos presenciais antes da oferta de cursos a distância. Todas as instituições de ensino superior públicas estão automaticamente credenciadas; isso significa que não há necessidade de passar por nenhum procedimento de credenciamento prévio para início da oferta a distância. Com a regulamentação, as instituições poderão oferecer, exclusivamente, cursos a distância, sem a oferta simultânea de cursos presenciais. O art. 4º enfatiza a questão das atividades presenciais, como

tutorias, avaliações, estágios, práticas profissionais e de laboratório e defesa de trabalhos previstas nos projetos pedagógicos ou de desenvolvimento da instituição de ensino e do curso, serão realizadas na sede da instituição de ensino, nos polos de Educação a Distância ou em ambiente profissional, conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 2017).

Como visto, ainda há muito que se discutir sobre as bases legais para a EaD, elas legitimam a oferta, mas não resolvem todos os impasses. Continua-se essa discussão nas próximas seções.

3. DOCÊNCIA NA EaD

Muitos autores que estudam a EaD entendem-na como uma modalidade de educação em que a sala de aula se torna um espaço virtual, resultando em uma não convergência de espaço e tempo entre professor e aluno. Romani e Rocha (2001), por exemplo, afirmam que o principal aspecto da Educação a Distância é “o estabelecimento de uma comunicação de dupla via, na qual o professor e o aluno não se encontram juntos no mesmo espaço físico, necessitando de meios que possibilitem a comunicação entre ambos” (ROMANI; ROCHA, 2001, p.71). Na EaD, o aluno é desafiado a pesquisar e entender o conteúdo, participando ativamente do próprio processo de ensino-aprendizagem. Isso implica autonomia, característica da modalidade de ensino que se relaciona com a capacidade de o aluno gerir o processo de estudo dentro de um prazo estabelecido. Belloni (2006) entende essa questão da aprendizagem autônoma como um processo de ensino e aprendizagem focado no aprendente, “considerado como um ser autônomo, gestor de seu processo de aprendizagem, capaz de autodirigir-se e autorregular-se” (BELLONI, 2006, p. 39).

Segundo Belloni (2006, p.79), “uma das questões centrais na análise da EaD, e talvez a mais polêmica, refere-se ao papel do professor nesta modalidade de ensino, chamado a desempenhar múltiplas funções, para muitas das quais não foi preparado”. Na mesma linha de pensamento, Mill (2010) denomina essas várias atividades de *polidocência*, ou seja, docência coletiva, subdividida, em que cada parte é cumprida por um trabalhador específico (MILL, 2010). Na educação presencial, um único professor organiza as aulas, desenvolve o conteúdo, orienta os alunos nas atividades, avalia e dirige a sala. Já na EaD, essas responsabilidades são distribuídas por professores, tutores, *designers*, administradores de plataforma, editores de vídeo, entre outros.

Segundo Brito e Costa (2013, p.3), “o bom tutor possibilitará, tanto para o aluno quanto para o professor da disciplina, a cooperação e apoio nas ações pedagógicas do curso”. Para esses autores, “o tutor é uma peça fundamental para a engrenagem de um sistema que funciona em parceria entre o governo federal, as instituições públicas de Ensino Superior e os municípios onde os cursos são efetivamente ofertados” (BRITO; COSTA, 2013, p.5). Nesse sentido cabe uma citação de Freire (1996):

ensinar não é transferir conhecimentos, conteúdos nem forrar é ação pela qual um sujeito criador dá forma, estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado. Não há docência sem discência, as duas se explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto, um do outro. (FREIRE, 1996, p.12).

E como será possível expressar uma concepção de educação libertadora, que favoreça a autonomia dos cursistas na Educação a Distância? A resposta pode ser

promovendo a aproximação dos sujeitos do processo antes e durante a ação educativa. Na etapa de produção do curso, a equipe multidisciplinar deverá fomentar um processo colaborativo e interativo entre os membros da equipe para ampliar a efetividade da proposta educativa.

Durante a execução de cursos, deve-se desenvolver a ação de coordenadores, professores e tutores junto aos alunos. A escolha dos objetos de aprendizagem e de outros elementos que favoreçam a troca de conhecimentos entre os alunos deve estar dentro de uma visão problematizadora. A mediação fortalecerá a proximidade entre cursista e tutor, o tutor se apropria de seu lugar, demonstrando sua intencionalidade no processo: a construção de um processo ensino e aprendizagem que atenda às expectativas do curso. Isso em um contexto preocupado também com a relação numérica estudantes/tutor capaz de permitir interação no processo de aprendizagem.

Para a Educação a Distância, o papel do tutor é essencial. Ele deve construir uma rede de comunicação e aprendizagem multidirecional e utilizar de recursos tecnológicos de informação e comunicação. O professor, dada a amplitude dos projetos de EaD e ao número significativo de alunos nele inserido, não conseguiria, sozinho, conhecer todos os seus cursistas, atender a todas as dúvidas, mediar as interações, realizar todas as avaliações e tornar ainda mais apreciável o processo de aprendizagem — contextualizando os conteúdos às experiências práticas dos alunos. Os tutores são os responsáveis por exercer esse papel, no sentido de impulsionar os alunos a compreenderem os temas abordados e, assim, chegar ao objetivo. Dessa forma, nos modelos de oferta que possuem tutoria, pode-se considerar que o êxito de todo o processo em um curso EaD depende da boa atuação dos tutores.

Caberá ao tutor oferecer apoio e subsídios pedagógicos e metodológicos para que os alunos alcancem as finalidades propostas, auxiliando no desenvolvimento de competências e habilidades necessárias à sua evolução em prol do tema do curso em questão. Há modelos de oferta sem tutoria e, nesse caso, os materiais, conteúdos e atividades precisam ser pensados para esse modelo, que pode ser autoinstrucional ou com acompanhamento de um professor. Entende-se que a discussão maior não deve focar na modalidade de ensino e, sim, na qualidade dessa formação. É necessário manter o foco sobre a qualidade da formação ofertada para que seja possível a diminuição das desigualdades sociais e não a sua intensificação. Os documentos legais são importantes para a regulamentação e o controle da expansão da EaD. Eles são o parâmetro para os órgãos responsáveis credenciarem, recredenciarem e também fecharem instituições e cursos ofertados nessa modalidade.

4. A UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

Segundo Branco (2014), como política destinada à formação docente e com possibilidade de atingir um grande contingente de participantes, o governo federal, em 2006, por meio do Decreto n. 5.800, de 8 de junho de 2006, instituiu o sistema de ensino UABⁱⁱ com o objetivo de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no país. Esse sistema tem por finalidade articular e promover a interação e a efetivação de iniciativas de formação docente, que estimulem a parceria

dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com as universidades públicas. Desse modo, e utilizando da modalidade EaD, tornou-se possível a oferta de cursos de formação inicial e continuada para camadas da população que têm dificuldades de acesso à formação universitária por estarem isoladas em locais onde o ensino presencial não chega ou por não terem disponibilidade de frequentar uma universidade diariamente.

Cabe realçar que a UAB surge em um contexto de exigência de formação de professores para a educação básica, principalmente após a promulgação da LDB atual, que evidencia a necessidade de formação superior para docentes da educação básica. Assim, segundo a Associação Nacional pela Formação de Profissionais da Educação (ANFOPE), “após a promulgação da Lei n. 9.394/96, os docentes passaram a temer o desemprego e começaram uma corrida pelo diploma” (ASSOCIAÇÃO NACIONAL PELA FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO, 2004, p.27). A Lei atribuiu novas exigências para a formação de professores para atuação na educação básica, que passa a compreender desde a creche até o ensino médio.

Dessa forma, a EaD entrou para a agenda das políticas governamentais, fazendo surgir, em 2006, a UAB. A questão da EaD passou, então, a pautar a agenda dos governantes, aparecendo como opção para a necessidade de formação de professores em grande escala no país.

A UAB é regulamentada pelo Decreto n. 5.800 (BRASIL, 2006), que, no inciso I do art. 1º, expõe que os cursos ofertados por esse sistema deverão ser, prioritariamente, de “licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica”. Também fica definido, no art. 2º, que “o Sistema UAB cumprirá suas finalidades [...] em regime de colaboração da União com os entes federativos” (BRASIL, 2006). Desse modo, para que os cursos se efetivem, o MEC firma convênios com IES públicas e, estas, com municípios, para a instalação de polos de apoio presencial. O Sistema UAB se materializa como uma grande rede de cooperação entre entes federados, com o objetivo de implementar um modelo de Educação a Distância no setor público (BRANCO, 2014).

A partir de 2006, a UAB passou a funcionar de forma estruturante entre as instituições de ensino superior e os gestores estaduais e municipais, visando atender às demandas locais por educação superior. Nessa articulação, é definida qual instituição de ensino deve ser responsável por ministrar determinado curso em certo município por meio dos polos de apoio presencial. Segundo informações obtidas no Portal UAB, o sistema baseia-se em cinco eixos fundamentais:

Expansão pública da educação superior, considerando os processos de democratização e acesso; aperfeiçoamento dos processos de gestão das instituições de ensino superior, possibilitando sua expansão em consonância com as propostas educacionais dos estados e municípios; avaliação da educação superior a distância tendo por base os processos de flexibilização e regulação implantados pelo MEC; estímulo à investigação em educação superior a distância no País; e financiamento dos processos de implantação, execução e formação de recursos humanos em educação superior a distância (BRASIL, 2010).

Ainda segundo Branco (2014), é importante entender que o sistema UAB funciona como vínculo entre as instituições de ensino superior e os governos estaduais e municipais, objetivando atender às diligências locais por educação superior. O Decreto n. 5.800, de 2006, instituiu que os municípios e os estados são responsáveis pela infraestrutura dos polos — sua construção e manutenção —, enquanto as universidades são responsáveis pela parte pedagógica dos cursos de forma autônoma, ou seja, cada universidade tem a liberdade de moldar sua proposta de ensino-aprendizagem ao critério mínimo de estruturação de cursos recomendado pelo MEC.

5. METODOLOGIA

A pesquisa teve caráter qualitativo, envolvendo análise de documentos legais, textos publicados sobre a matéria e realização de entrevistas. A pesquisa empírica foi efetivada por meio de entrevistas com três tutores e uma coordenadora de curso. Os cursos pesquisados fazem parte do sistema UAB e são ofertados pela Universidade do Estado de Minas Gerais. A análise da pesquisa permitiu entender aspectos da docência e da gestão de cursos de graduação a distância. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente para análise. O roteiro de entrevista continha questões que buscavam identificar o perfil dos entrevistados, sua formação e atuação profissional. Junto a isso, foi questionado sobre o cotidiano do trabalho a distância em cursos de graduação. Foram feitas perguntas que questionavam a relação tutor-coordenador-instituição-aluno; como as aulas presenciais e a distância são organizadas; como é a infraestrutura da Universidade e dos polos para essa oferta, entre outras questões.

Foi realizado contato com todos os coordenadores de curso e tutores da instituição, que oferta dois cursos de graduação a distância — Pedagogia e Administração Pública. Entretanto, somente quatro aceitaram realizar a atividade proposta. Os dados coletados serão explicitados e discutidos na próxima seção.

6. A DOCÊNCIA E A GESTÃO NOS CURSOS PESQUISADOS

Para os dois cursos ofertados pela instituição pesquisada, em cada polo foram formadas duas turmas com 25 alunos cada. O curso de Administração Pública possui três polos e o de Pedagogia, quatro. Nos dois cursos, cada turma é acompanhada por um tutor presencial que reside na cidade do polo ou próximo a ela, e esse tutor assiste a todos os alunos do polo durante todo o curso. Cada turma também possui um tutor a distância que acompanha os alunos de determinado polo. Nesta pesquisa, foram entrevistados apenas tutores a distância.

O tutor presencial trabalha no polo, realiza atendimento aos alunos, auxilia-nos em questões burocráticas e acadêmicas, fornece informações gerais sobre o curso e tira dúvidas sobre o conteúdo presencialmente. Ele tem uma carga horária de trabalho de 20 horas semanais e parte dela precisa ser cumprida no polo.

O tutor a distância discute o conteúdo e esclarece as dúvidas dos alunos, via Ambiente Virtual de Aprendizagem Moodle, o que será detalhado posteriormente.

6.1 O curso de Administração Pública

Participaram da entrevista dois tutores, uma tutora e uma coordenadora de curso. Por meio das entrevistas, buscou-se conhecer o trabalho de docência e gestão na EaD. Sobre a formação dos entrevistados, os dados demonstram que todos possuem formação superior. Para além da graduação, a coordenadora de curso e uma tutora possuem também mestrado e os tutores possuem especialização.

Foi questionado a todos sobre suas atividades laborais. Ao falarem de seu trabalho, relataram a questão de ser pouco valorizado, que se reflete no valor da bolsa que recebem. Para eles, o papel desempenhado é de grande responsabilidade e compromisso, pois participam de processo de formação superior. O valor, recebido por meio de bolsa, complementa a renda, o que implica a necessidade de possuírem outro emprego. Infelizmente, não é possível se dedicarem exclusivamente à EaD. Os quatro entrevistados atuam também na educação presencial. Os tutores são professores da educação básica, a tutora é consultora educacional analista universitária e atua também com atividades do terceiro setor. A coordenadora de curso é professora universitária em cursos presenciais.

Na instituição pesquisada, há um Centro de Educação a Distância responsável por formação de recursos humanos para o trabalho com a EaD, como formação de professores conteudistas, *designers* instrucionais e tutores. Para isso, são ofertados cursos de aperfeiçoamento para esses profissionais, que geralmente já trabalham nos cursos da instituição. A responsabilidade da oferta de cursos de graduação não é do Centro de EaD, sua atividade é restrita à formação de pessoal para o trabalho com essa modalidade de educação e à administração da plataforma *Moodle*. A responsabilidade pela oferta dos cursos é das unidades acadêmicas que propuseram a formação.

A coordenadora do curso afirma que este possui um corpo docente experiente e comprometido, o que torna esse aspecto o ponto forte do curso. Ao mesmo tempo, lamenta a falta de investimento em recursos humanos e materiais para melhoria dos aspectos tecnológicos do curso. Por ser uma formação a distância, o contato entre os envolvidos é feito por mídias, sobretudo pela plataforma *Moodle*. Ela enfatiza a necessidade de otimizar a plataforma de ensino a distância, deixando-a mais amigável e mais organizada. Entre suas principais atribuições, destaca a necessidade de estar presente na plataforma todos os dias, interagindo com professores e tutores e acompanhando o trabalho de cada um e o desempenho dos alunos. Faz parte, também, da gestão, a organização do calendário acadêmico do curso, o planejamento de encontros presenciais, a orientação relativa ao trabalho dos demais participantes do processo e agir como elo entre a instituição, o corpo docente, o *designer* instrucional, o administrador da plataforma, os alunos e os coordenadores de polo, entre outros envolvidos. Ela também relata que o curso teve início em 2014 e que faz parte do Programa Nacional de Formação em Administração Pública — PNAPⁱⁱⁱ. Desse modo, a maior parte do material didático do curso já vem pronto, sendo que os professores as complementam com textos, videoaulas e outras fontes de estudo. Os professores, selecionados por edital, também recebem bolsas. Há também professores

designados pela UEMG, contratados pelo estado para atuar no curso. O curso é ofertado em três polos, a saber: Corinto, Buritis e Ipanema.

Durante o processo de gestão, são realizadas reuniões periódicas, como se pode observar:

A primeira reunião é a principal e ela acontece assim que os professores são selecionados. Eu elaborei um material para ser um guia dos professores novos; apresento o curso, toda a dinâmica, os polos e vou lendo o guia mesmo para os professores nessa reunião. Além disso, também apresento para os professores todas as entregas que eles precisam fazer: plano de ensino, matriz de correção, a matriz de atividades, os slides que compõem a videoaula, tudo na primeira reunião. E a gente faz uma divisão de modo que a cada entrega se vincula o pagamento das bolsas. Os professores vão entregando esses materiais, que passam pela revisão e avaliação da coordenação. Quando chega alguma demanda de um aluno, eu consulto o professor e faço essa interface. Se é uma questão casuística do aluno, segue a pauta do colegiado, e nós temos, no colegiado, já definida a portaria da instituição, e assim a demanda vai para deliberação do colegiado que tem tanto membros docentes como discentes. (Coordenadora de Curso).

Além das reuniões do colegiado para discussão acerca de pautas do curso, há também reuniões do Conselho Departamental, formado pela chefia de departamento, a direção da Unidade, a coordenação de curso e as coordenações de pesquisa e extensão, que se reúne a cada 15 dias.

Segundo a entrevistada, o curso foi inserido em um contexto em que se prima pela capilarização do ensino superior gratuito de qualidade e, desse modo, atinge um público que geralmente é excluído do ensino superior por questões sociais, econômicas e geográficas.

Nós temos alunos que são os primeiros da sua família a estarem em um curso superior, têm alunos que mal têm acesso a internet, que precisam realmente ir ao polo para ter acesso; alunos que trabalham no campo e em épocas de colheita, por exemplo, não podem fazer prova. Então nós percebemos um valor social muito grande em relação ao curso. Em relação às disciplinas, para além de ter uma formação superior, eu percebo como o conteúdo passado nas disciplinas fortalece, em cada município, o conhecimento. Os alunos se tornam multiplicadores de conhecimentos sobre o que uma prefeitura faz, o que uma câmara faz. Eles passam a ter essa ciência e nós temos o retorno de que eles começaram a fazer parte de conselhos de políticas públicas. É um valor imensurável. (Coordenadora de Curso).

A fala da Coordenadora de Curso demonstra uma questão cívica mais expressiva nos alunos e a democratização do ensino por meio dessa oferta. Os textos de Nunes (2009) e Mill (2012) ressaltam a questão da EaD como possibilidade de alcançar locais que o ensino presencial não alcança, para eles essa modalidade de ensino é, nesse sentido, democratizadora da educação. Nesse aspecto, as falas apresentadas reforçam a produção intelectual estudada. Desse modo, é preciso primar por uma EaD que inclua, não que acentue a exclusão por meio de uma educação de má qualidade.

A tutora entrevistada trabalha nesse mesmo curso e, sobre seu cotidiano laboral, afirma que é um trabalho bem dinâmico. Segundo ela:

Geralmente eu separo tempo para estudar as disciplinas, porque eu acho que determinadas disciplinas exigem mais. E um tempo para acessar todas as caixinhas que existem na plataforma, atualizar as páginas e corrigir as atividades. Só tenho contato com outros tutores esporadicamente; por e-mail, às vezes por telefone. Com a coordenação de curso tenho contato diariamente. Com os professores, às vezes, porque acredito que eles tenham uma dificuldade em ter disciplina de, pontualmente, olhar a plataforma. Minha relação com os alunos é muito boa. Eu ministrei uma aula logo no início, então acho que isso me fez ficar mais próxima, conhecer as "carinhas", comecei a entender um pouco mais as particularidades de cada um, o perfil etc. (Tutora 1, Curso 1).

Para ela, o momento presencial que acontece mensalmente é fundamental. Peters (2006) reflete sobre essa limitação, pois há uma cultura que se construiu acerca da necessidade da presença física durante o processo de ensinar e aprender, sendo essa construção a distância algo excepcional e difícil.

Nesses encontros mencionados pela entrevistada, são aplicadas as provas e atividades presenciais. Junto a isso, há troca de experiências, saberes e contato entre os envolvidos. Esses encontros ocorrem nos polos de apoio presencial, que estão situados nos municípios já mencionados.

Foi questionado à tutora sobre a percepção dela em relação à organização dos alunos para o estudo. Para ela, há dificuldade de gestão de tempo, os alunos acabam deixando para a última hora e possuem muita dificuldade para o trabalho em grupo:

Acredito que os alunos têm muita dificuldade de trabalhar em grupo. Acho que eles têm um perfil muito diferenciado dos alunos presenciais, porque eles se organizam mais aos finais de semana e no horário da noite. Então acho que eles se organizam quando podem, conforme a agenda vai deixando. Não é prioridade para muitos deles. Mas eles são alunos muito interessados que têm uma interface muito boa comigo e entre eles também; eles se conhecem, têm dificuldade em trabalhos em grupo, mas fazem, não se opõem etc. (Tutora 1, Curso 1).

As duas entrevistadas concordam que corpo docente, professores, tutores, e também a coordenação de curso, são todos muito envolvidos com o trabalho, primam por uma formação de qualidade. Também concordam que é preciso maior investimento nos recursos tecnológicos, no ambiente virtual e nas vídeoaulas. Ao mesmo tempo, enfatizam o valor baixo das bolsas recebidas. Kato, Santos e Martins (2010) dialogam com essas opiniões, afirmam que a UAB não possui um corpo docente próprio e os que trabalham nela recebem bolsa, sem garantias trabalhistas, e afirmam ser precário o contrato de trabalho e o valor pago.

6.2 O curso de Pedagogia

No curso de Pedagogia também há atuação de professores e tutores, há encontros presenciais mensais nos polos que estão nas cidades de Frutal, Nanuque, Taiobeiras e Ubá. Os participantes das entrevistas mencionaram que os alunos

atribuem grande importância a esses encontros, pois sentem falta do contato físico com os colegas e os professores. Essa carência ocorre porque não há aulas presenciais periódicas. Nesse aspecto, autores como Neto e Bezerra (2010) e Riscal (2010) remetem à questão da falta de vivência universitária por parte do aluno. Para eles, a ausência do cotidiano acadêmico é um limite quando se trata de EaD.

Foram entrevistados dois tutores, cada um acompanha cerca de 30 alunos que estão no mesmo polo. O tutor atua por polo. A respeito do trabalho cotidiano, os excertos das falas dos entrevistados demonstraram que precisam ser assíduos na plataforma. Como se observa:

Procuro acessar o sistema todos os dias e acho que isso facilita muito, pois não se acumula muito, para responder as dúvidas. A leitura dos textos e a elaboração das respostas é feita semanalmente. A leitura e correção das atividades são feitas à medida em que elas chegam. (Tutor 1 Curso 2).

Eu faço a mediação entre os alunos e a UEMG, então a função do tutor é também a interação, o estímulo à participação, a leitura das notícias, das várias mensagens, as cutucadas naqueles que ficam muito tempo sem entrar, é isso, faz as mediações e os alertas. As explicações, os tira-dúvidas, que são muitas dúvidas que eles têm e as reclamações, também eu fico sempre mediando. É bem intenso. Eu corrijo algumas atividades também dentro do AVA. (Tutor 2, Curso 2).

Esses aspectos foram mencionados na literatura estudada, como já mencionado por Brito e Costa (2013), e salientam o papel do tutor como fundamental, pois ele possibilitará a cooperação nas ações pedagógicas do curso.

Assim como para o curso de Administração Pública, para os tutores do curso de Pedagogia também foi perguntado sobre a organização dos alunos para o estudo a distância. Novamente foi enfatizada a questão da dificuldade de organização do tempo.

Uma parte tem o hábito de entrar pelo menos umas três, quatro vezes por semana. Alguns não, eles sempre estão apresentando justificativas, que não conseguiram ou perdem alguma atividade. São aqueles que não entram com tanta frequência. (Tutor 1, Curso 2).

Pelas conversas que eu tenho com eles, eles reclamam muito, que acham muito corrido, porque trabalham, têm filho e tiram um momento da noite pra fazer as atividades. Alguns deixam para fazer na última hora, por isso têm que ficar cutucando toda vez para não deixarem pra última hora, porque a atividade fecha. Mas geralmente eles conseguem fazer. Agora está muito melhor, no começo era mais complicado, alguns largaram por causa de filhos, engravidaram e não deram conta das duas coisas, mas agora, acho que começaram a pegar o ritmo, não estão deixando de fazer as atividades. Mas é sempre à noite após o trabalho. (Tutor 2, Curso 2).

Esse fato está diretamente relacionado ao desafio do estudo autônomo, que, segundo Belloni (2006), é uma forma de aprendizagem centrada no aprendente, que será o gestor do próprio processo de aprendizagem.

Também foi questionado sobre mudanças percebidas em relação à evolução dos alunos. Os tutores relataram que houve transformações, sim. Veja-se o exemplo

de uma aluna que tinha muita dificuldade de escrever, dificuldade em utilizar o computador e a internet e, após três anos de curso, ela se tornou a melhor aluna da turma.

Eu ficava sempre pontuando para ela o que ela precisava melhorar e ela hoje é a melhor aluna da turma, tira total em quase tudo, tem um capricho pra escrever, acessa as atividades primeiro. A disciplina acaba de abrir, geralmente ela já está fazendo pergunta. Ela tem um interesse muito grande, pois vejo que é um exemplo que se pode aprender bem. (Tutor 1, Curso 2).

Sobre os pontos fortes, enfatizam a qualidade do curso “é um curso de excelência, todas as teorias são pertinentes, estão presentes, ou seja, a bagagem e o conteúdo são de excelência, estão fazendo um excelente curso”. (Tutor 2, Curso 2).

E o ponto fraco que mais aparece nas falas é a falta de comprometimento de alguns alunos. A organização para o estudo é fundamental. Como não há uma aula presencial diária ou um compromisso de o aluno ir ao polo com maior frequência, se ele não organiza seu local e tempo de estudo, ele se perde e não consegue acompanhar o curso.

Entende-se que as ofertas devem realizar autoavaliação sistemática a fim de melhorar os processos formativos. Assim será possível construir um diagnóstico e um prognóstico em relação à formação a distância.

7. ALGUMAS CONCLUSÕES

Este trabalho buscou discutir os processos de gestão e tutoria no sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Diante disso, analisaram-se documentos e trabalhos publicados acerca da matéria e realizaram-se entrevistas com bolsistas do Sistema UAB, todos vinculados à UEMG. Os marcos regulatórios que permitem o credenciamento de instituições e a oferta de cursos também foram apresentados, deixando claro que a legislação é fundamental, mas que ela, sozinha, não garante a qualidade dos cursos. Como visto essa mesma legislação regulamenta as ações da instituição para a oferta, mas, ao mesmo tempo, ela possui autonomia para gerir os processos administrativos e pedagógicos.

As entrevistas realizadas demonstraram que os envolvidos na docência e gestão do curso são pessoas capacitadas, preocupadas com a qualidade do curso. Os alunos são acompanhados por tutores a distância e tutores presenciais, o que facilita a interação e o compartilhamento de saberes e experiências entre os envolvidos. O contato pode ocorrer tanto pela plataforma virtual como presencialmente no polo. O acompanhamento dos alunos é constante, tanto pela tutoria como pela gestão, apesar do baixo valor das bolsas recebidas e do exercício de outras atividades profissionais. A instituição possui um Centro de Educação a Distância, mas a gestão é responsabilidade do coordenador de curso e das Unidades Acadêmicas, ficando esse Centro como apoio relativo à formação dos envolvidos com o trabalho e à administração da plataforma. A gestão se caracteriza como compartilhada na medida em que participam dela os membros do colegiado e do Conselho Departamental.

Mesmo sendo um curso a distância, ficou evidente a importância atribuída aos encontros presenciais, o que é um ponto a discutir nessa modalidade de ensino.

Há críticas em relação ao modelo da UAB, sobretudo relativo ao valor das bolsas recebidas diante da responsabilidade de cada profissional. A literatura ressalta a EaD como possibilidade de formação, uma alternativa para minimizar a falta de qualificação profissional existente no país. Ao mesmo tempo, a modalidade pode ser vista como promotora do estudo autônomo e da necessidade de gestão do próprio tempo por parte dos alunos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL PELA FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO - ANFOPE. Políticas Públicas de Formação dos Profissionais da Educação: Desafios para as Instituições de Ensino Superior. In: XII ENCONTRO NACIONAL. **Documento final do XII Encontro Nacional**. Brasília, 11 a 13 ago. 2004.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a Distância**. 4 ed. Campinas: Autores Associados, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Universidade Aberta do Brasil/Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-UAB/CAPES. **Novo Portal UAB**. 2010. Disponível em: <<http://www.uab.capes.gov.br>>. Acesso em: 20 out. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 1, de 11 de março de 2016. Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 mar. 2016. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=35541-res-cne-ces-001-14032016-pdf&category_slug=marco-2016-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 12 jan.2018.

BRASIL. Decreto n. 7.690, de 2 de março de 2012. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Educação. 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, 6 mar. 2012. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7690.htm>. Acesso em: 11 nov. 2017.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 11 nov. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Decreto n.5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei n.9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 dez. 2005. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm>. Acesso em: 11 nov. 2017.

BRASIL. Decreto n. 5.800, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 jun. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm>. Acesso em: 11 nov. 2017.

BRASIL. Decreto N^o 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei n^o 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm>. Acesso em 14 jun. 2017.

BRANCO, J. C. S.. **A formação de professores a distância no Sistema UAB**: análise de duas experiências em Minas Gerais. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-9N7GEA/tese_juliana_branco_vers_o_final_26_06.pdf?sequence=1>. Acesso em: 04 abr. 2017.

BRITO, G. S.; COSTA, M. L. F. O processo de seleção do tutor na Universidade Aberta do Brasil UAB: reflexões necessárias. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA – ESUD. **Anais...** 10, 2013, Belém, PA. Disponível em: <<http://www.aunirede.org.br/portalanirede/index.php/anais-esud>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

KATO, F. B. G.; SANTOS, S. A. dos; MARTINS, T. B.. Da EaD à UAB: expansão anômala e repercussões no trabalho docente. In: SOUZA, D. D. L. de; SILVA JÚNIOR, J. R.; FLORESTA, M. G. S. (Orgs.). **Educação a Distância**: diferentes abordagens críticas. São Paulo: Xamã, 2010.

MILL, D.. Sobre o conceito de polidocência ou sobre a natureza do processo de trabalho pedagógico na Educação a Distância. In: MILL, D.; RIBEIRO, L. R. de C.; OLIVEIRA, M. R. G. de. (Orgs.). **Polidocência na Educação a Distância**: múltiplos enfoques. São Carlos: EdUFSCAR, 2010.

NUNES, I. B. A história da EaD no mundo. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. M. M. (Orgs.). **Educação a Distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

NETO, L. B.; BEZERRA, M. C. dos S.. Ensino a distância: solução ou novos desafios para a educação? In: SOUZA, D. D. L. de; SILVA JÚNIOR, J. R.; FLORESTA, M. G. S. (Orgs.). **Educação a Distância**: diferentes abordagens críticas. São Paulo: Xamã, 2010.

OLIVEIRA, F. P.; LIMA, C.M. O tutor dos cursos de pedagogia das instituições de ensino superior parceiras da Universidade Aberta do Brasil: aspectos da profissionalização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA – ESUD, **Anais**

eletrônicos... 10, 2013, Belém, PA. Disponível em: <<http://www.aunirede.org.br/portalunirede/index.php/anais-esud>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

PETERS, O. **Didática do ensino a distância**: experiências e estágio da discussão numa visão internacional. São Leopoldo: Unisinos, 2006.

RISCAL, S. A. A educação solidária. In: SOUZA, D. D. L. de; SILVA JÚNIOR, J. R.; FLORESTA, M. G. S. (Orgs.). **Educação a Distância**: diferentes abordagens críticas. São Paulo: Xamã, 2010.

ROMANI, L. A.S. ; ROCHA, H. V. da. A complexa tarefa de educar a distância: uma reflexão sobre o processo educacional baseado na web. **Revista Brasileira de Informática na Educação**. Porto Alegre, v.8, n. 1, p. 71- 81, abr. 2001. Disponível em: <<http://www.br-ie.org/pub/index.php/rbie/article/view/2247>>. Acesso em 17 nov. 2017.

TARCIA, R. M. L.; CABRAL, A. L. T. O novo papel do professor na EaD. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. M. M. (Orgs.). **Educação a Distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. v 2.

ⁱ Essa Secretaria foi criada pelo Decreto n. 1.917, de 27 de maio de 1996, com a missão de atuar como agente de inovação dos processos de ensino-aprendizagem, fomentando a incorporação das TICs à Educação a Distância e aos métodos didático-pedagógicos das escolas públicas. Com a publicação do Decreto nº 7.690 (BRASIL, 2012), a SEED foi extinta, e suas atribuições foram repassadas para a Secretaria de Educação Superior (SESU) e para a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES). Assim, as ações relativas à EaD estão distribuídas entre as duas secretarias.

ⁱⁱ A Universidade Aberta do Brasil, como política pública federal, é um sistema integrado por universidades públicas, municípios e estados que oferece cursos em diversos níveis, sobretudo de nível superior, por meio do uso da metodologia da Educação a Distância.

ⁱⁱⁱ É um programa lançado pelo Ministério da Educação, com o objetivo de expansão do sistema UAB. Busca atender uma necessidade de formação de gestores públicos para todos os níveis governamentais, seja de funcionários públicos já em atuação em órgãos públicos ou do terceiro setor, seja de pessoas que tenham aspirações ao exercício da função pública.