



## **COORDENADOR DE POLO: UMA DISCUSSÃO ACERCA DOS CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS À UMA BOA GESTÃO**

**Thiago Nunes Angulski**

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo apresentar e discutir uma série de competências complementares às exigidas legalmente que auxiliarão a figura do Coordenador de Polo no processo de gerenciamento de um Polo de Apoio Presencial. Entende-se que, apenas com os pré-requisitos mínimos exigidos por lei, que privilegiam os aspectos acadêmicos em detrimento de conhecimentos de práticas de gestão, os Coordenadores de Polo podem não se mostrar preparados para o exercício de suas funções. Desta forma, num cenário de expressivo crescimento de cursos de Educação a Distância (EaD), não tendo as competências técnicas necessárias, os coordenadores de Polos poderão não suprir as necessidades do Polo, conseqüentemente, não atenderão as expectativas, demandas e necessidades dos alunos, professores e da própria comunidade. Sugere-se, então, alguns processos de gestão que poderão auxiliá-los em suas tarefas, a saber: gestão estratégica, gestão da infra-estrutura, gestão de pessoas, gestão de processos, gestão de marketing. Os pré-requisitos básicos para a contratação de um coordenador de Polo não exigem, a certificação dos conhecimentos nas áreas de gestão, mas a necessidade imposta pelo meio, cada vez mais requer tais conhecimentos.

**Palavras-chave:** Educação a Distância, Gestão de Polos, Polo de Apoio Presencial, Universidade Aberta do Brasil.

## Introdução

A Educação a Distância (EaD) é uma modalidade de ensino que surgiu nos últimos anos como forma de democratizar o ensino, levando educação a regiões remotas ou àquelas pessoas que não dispõem de tempo para realizar um curso presencial.

Nos países desenvolvidos esse modo de ensino há tempos é bastante utilizado, mas no Brasil, o ensino superior através da universidade virtual como se entende hoje, só surgiu a partir da metade da década de 1990 (TORRES e VIANNEY, 2003). Como ressaltam os autores:

Somente a partir de 1994, com a expansão da Internet junto às Instituições de Ensino Superior (IES), e com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB), em dezembro de 1996, que oficializa a EAD como modalidade válida e equivalente para todos os níveis de ensino, é que a universidade brasileira dedica-se à pesquisa e oferta de cursos a distância com o uso de novas tecnologias. (TORRES e VIANNEY, 2003, p.2).

No entanto, mesmo com o compromisso firmando pela LDB em 1996 de se incentivar a EaD no país, “o governo federal apresentou um programa abrangente de democratização do ensino superior no Brasil somente em 2006, quando foi instituído, através do Decreto nº 5.800 de 8 de junho de 2006, o sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)”. (SILVA, et al., 2010, p.2).

Esta, através de um convênio entre governo federal, estadual e municipal, proporciona, na prática uma nova fase da EaD. Assim, através do sistema UAB, a educação superior interioriza-se pelo Brasil. Com a criação dos Polos de Apoio Presenciais, torna-se possível disseminar o ensino de qualidade, levando-o à localidades consideradas estratégicas.

Segundo Silva et al. (2010), este Polo UAB se constitui como “o braço operacional da instituição de ensino superior na cidade do estudante (ou na mais próxima dele), onde acontecem os encontros presenciais, o acompanhamento e orientação para os estudos, as práticas laboratoriais e as avaliações presenciais”. (SILVA et al., 2010, p.3).

No entanto, a gestão destes Polos de Apoio Presenciais tem constituído um problema. Com o grande crescimento da oferta de cursos de EaD nos últimos anos, os Polos cresceram de maneira acelerada. O número de Instituições de Ensino Superior (IES) conveniadas e de cursos oferecidos aumentou significativamente em vários destes Polos, bem como o número de colaboradores que ali atuam e o número de alunos atendidos. Com este aumento da oferta de cursos, de colaboradores trabalhando e de alunos atendidos, em um espaço tão curto de tempo, tem requerido, cada vez mais conhecimentos específicos, não apenas na parte pedagógica, mas também, na condução administrativa destes Polos.

Assim, com a legislação que trata da seleção e contratação dos Coordenadores do Pólos privilegiando apenas aspectos acadêmicos, em detrimento de conhecimentos de práticas de gestão, é possível que, apenas com os pré-requisitos mínimos exigidos por lei, os Coordenadores de Polo não se mostrem preparados para exercer suas funções, encontrando dificuldades em exercer o seu trabalho. Desta forma, não tendo as competências técnicas necessárias, os mesmos poderão não suprir as necessidades do Polo, conseqüentemente, não atenderão as expectativas, demandas e necessidades dos alunos, professores e da própria comunidade.

Neste contexto o presente trabalho procura apresentar e discutir uma série de outras competências complementares às exigidas legalmente que auxiliarão a figura do Coordenador de Polo no processo de gerenciamento de um Polo de Apoio Presencial.

## **2. A EaD no Brasil e o Sistema UAB**

A UAB é um sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior a população que tem dificuldade de acesso à formação universitária, sendo por morarem em locais remotos ou devido à falta de tempo para fazê-lo na modalidade presencial. Por meio do uso da metodologia da educação à distância o público em geral é atendido. (BRASIL, 2011).

Assim, o Sistema UAB propicia a articulação que estimula a parceria dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com as universidades públicas e demais organizações interessadas, descentralizando o ensino e levando para o interior, viabilizando mecanismos alternativos para o fomento, a implantação e a execução de cursos de graduação e pós-graduação de forma consorciada.

Neste cenário nota-se um crescimento vertiginoso na oferta de cursos de EaD. No sistema UAB, por exemplo, de 2007 a julho de 2009, foram aprovados e instalados 557 Polos de apoio presencial com 187.154 vagas criadas. A UAB, ademais, em agosto de 2009, selecionou mais 163 novos Polos, no âmbito do Plano de Ações Articuladas, para equacionar a demanda e a oferta de formação de professores na rede pública da educação básica, ampliando a rede para um total de 720 Polos.

Tamanho crescimento vem exigindo, cada vez mais, conhecimentos específicos por parte do coordenador do Polo, profissional capacitado que cuidará desse ambiente de aprendizado garantindo o atendimento ao aluno, professor, tutores e a comunidade.

### **2.1 - Coordenador de Polo**

O coordenador de Polo será o intermédio entre o Município e as IES para atender aos anseios do público que quer atingir. Essa pessoa será responsável por manter o pleno funcionamento do Polo de Apoio Presencial, cuidando da gestão interna como a equipe de professores, tutores e alunos, bem como das instalações físicas, dos aparatos das tecnologias assistivas e laboratórios para a prática de ensino, essenciais para o desenvolvimento dos estudos.

Pela legislação brasileira, para exercer esta função a exigência é ser professor graduado da rede pública de ensino e comprovar, no mínimo, três anos de experiência em magistério na educação básica ou superior.

A expectativa do adequado exercício da função de Coordenador de Polo prevê, segundo as atribuições do coordenador do Polo disciplinadas pelo Anexo I da Resolução CD/FNDE N° 26, de 5 de junho de 2009 que, o mesmo será responsável por (BRASIL, 2011):

- acompanhar e coordenar as atividades docentes, discentes e administrativas do Polo;
- garantir às atividades da UAB a prioridade de uso da infra-estrutura do Polo;
- participar das atividades de capacitação e atualização.
- elaborar e encaminhar à UAB/DED/CAPES, relatório semestral das atividades no Polo, ou quando solicitado;
- elaborar e encaminhar à coordenação do curso, relatório de frequência e desempenho dos tutores e técnicos atuantes no Polo;
- acompanhar as atividades de ensino, presenciais e a distância;
- acompanhar e gerenciar o recebimento de materiais no Polo, e a entrega dos materiais didáticos aos alunos;

- zelar pela a infra-estrutura do Polo;
- relatar problemas enfrentados pelos alunos ao coordenador do curso;
- articular, junto às IPES presentes no Polo de apoio presencial, a distribuição e o uso das instalações do Polo para a realização das atividades dos diversos cursos;
- organizar, junto com as IPES presentes no Polo, calendário acadêmico e administrativo que regulamente as atividades dos alunos no Polo;
- articular-se com o mantenedor do Polo com o objetivo de prover as necessidades materiais, de pessoal e de ampliação do Polo;
- receber e prestar informações aos avaliadores externos do MEC.

Esses requisitos visam garantir a boa prática do ensino, aprimorando a qualidade e formatando as rotinas administrativas dentro de um Polo de Apoio presencial. Nota-se uma grande importância da figura do Coordenador de Polo, que concentra, em sua pessoa, uma parte estratégica das atividades da EaD. Além disso, observando-se as atribuições e responsabilidades acima descritas, verifica-se que o coordenador de polo deve ter um conhecimento amplo, não apenas na parte pedagógica, mas também, na condução administrativa do polo.

Como ressaltam Cardoso, Moreira e Battisti (2011, p.5).

A diretriz de seleção para o coordenador de polo privilegia a condição pedagógica do candidato na medida em que explicita, na legislação pertinente, a necessidade de ser um professor com experiência comprovada na educação básica ou superior de, no mínimo, três anos. Muitas vezes, os selecionados têm um excelente currículo acadêmico, mas administrativamente não detém os conhecimentos necessários para condução de um polo de apoio presencial. Desta forma, vê-se a necessidade de serem realizadas capacitações para que se atendam as expectativas esperadas na gestão de um polo.

Assim, o gerenciamento de um Polo é mais complexo do que aparenta e exige muito mais do que os pré-requisitos necessários exigidos por lei.

Neste sentido, a FIG.1 exemplifica a realidade complexa que envolve a função do coordenador de Polo.



**Figura 1: Rede de relacionamentos do Coordenador de Polo**

Fonte: Elaboração própria

Freeman (2003) explica com propriedade como gerir uma instituição de EAD:

Gerir uma instituição de EAD requer uma diversidade de conhecimentos muito maior do que gerir uma escola, um liceu ou uma universidade, e, no seu todo, não será possível recrutar pessoal com estes conhecimentos. A instituição terá de desenvolver o seu próprio pessoal, até que ele atinja a diversidade e profundidade de conhecimentos necessários. Realisticamente, isto demora o seu tempo, e não será exagero dizer que uma nova instituição de EAD precisa de 2 a 5 anos até que o núcleo do seu pessoal atinja o pleno da sua capacidade operacional. (FREEMAN, 2003, p.11).

Neste sentido, como argumentam Silva et al. (2010), dado a complexidade envolvendo toda a organização e gerenciamento do Polo, diversas seriam as competências necessárias ao gestor para garantir uma efetiva e profícua gestão, entre elas os autores destacam: competências ligadas a gestão de pessoas, infraestrutura, processos, estratégico e de marketing.

### 3 - Sugestões das Competências para o Gestor de Polo

#### 3.1 Gestão de Pessoas

As pessoas são a razão da existência de qualquer organização. Portanto para que uma organização atinja os seus objetivos a equipe deve estar alinhada a um objetivo comum. Nisso

surge a Gestão de Pessoas, que formata os processos de Recursos Humanos. É a função administrativa que liga os objetivos, criando uma sinergia em que as pessoas são a força motriz de qualquer negócio.

Chiavenato (2008) propõe os seis processos de gestão de pessoas, estes processos são:

- a) Agregar pessoas: processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- b) Aplicar pessoas: processo utilizado para desenhar as atividades a serem desempenhadas pelas pessoas na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
- c) Recompensar pessoas: processo utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas;
- d) Desenvolver pessoas: processo utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- e) Manter pessoas: processo utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e
- f) Monitorar pessoas: processo utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

O gestor de Polo, visando à equalização do seu quadro de colaboradores, deve usar alguns passos aqui elencados. A Gestão de Pessoas possibilita, ao Coordenador, conduzir o seu quadro pessoal da melhor forma, avaliando, conduzindo e aplicando as correções necessárias em um grupo de pessoas.

### **3.2 Infra-estrutura**

O Polo UAB, aonde centraliza o atendimento aos alunos, é um ‘desmembramento’ da Instituição Pública de Ensino Superior na cidade em que o estudante mora ou pelas cidades vizinhas. Lá acontecem os encontros presenciais, onde são praticados os seminários, aplicações de provas, grupo de estudos. É o principal meio de socialização para o aluno de EAD.

A fim de manter o atendimento aos alunos, a infra-estrutura do Polo deve estar em boas condições físicas, os espaços e mobílias compatíveis e adequados, a rede elétrica adequada para suporte dos equipamentos, acessibilidade, segurança, enfim, ambientes compatíveis ao bom andamento das atividades educativas.

Segundo o INEP (2011), as instalações necessárias para o funcionamento de um Polo são:

- Sala para Coordenação do Polo;
- Sala para Secretaria Acadêmica;
- Sala para Tutores Presenciais;
- Sala de aula típica;
- Sala para Professores;
- Sala de videoconferência;
- Auditório ou espaço adequado para reunião;
- Laboratório de informática;
- Biblioteca;

- Banheiros e outras dependências.

O Gestor deve manter e assegurar que todas estas partes que integrem um Polo sejam bem cuidadas a fim de manter um ambiente propício para a prática de ensino.

### 3.3 Processo

Todos os processos têm um começo meio e fim. Em um Polo temos os livros que podemos tomar emprestado, o uso dos laboratórios, os atendimentos feitos aos alunos, o acompanhamento a uma vídeo-aula. Para tudo deve existir uma norma. Para atingir a equalização no atendimento e assegurar que os procedimentos sejam cumpridos o Gestor deve estar munido de ferramentas que o auxiliem na coordenação destas tarefas.

Conforme Ribeiro, Timm e Zaro (2007, p.2), vemos os desafios de inerentes ao EAD:

A elaboração de programas de educação a distância para um grande número de estudantes encerra desafios relacionados às necessidades de logística, suporte de tutoria, produção de material e etc. Ao pensar-se em termos de escala, projetos com milhares de alunos, abandonam-se as experiências fragmentadas ou isoladas, ou o amadorismo (soluções improvisadas) com que muitas equipes permitem-se trabalhar, seja por trabalharem com um número reduzido de alunos ou por estarem nos primeiros estágios da EAD dentro da organização escolar, em fase de adoção de políticas de fomento e de diversidade de experiências de EAD.

Neste sentido entendemos que os processos é o meio em que uma série de rotinas levam a determinado resultado.

Visando a excelência no atendimento o Gestor deve ter conhecimentos dos processos e ter capacidade intelectual para formatar essas rotinas de trabalho visando políticas que tornem as rotinas em um Polo estruturado.

### 3.4 Estratégico

Para Slack *et. al* (1996, p.96) “estratégia é um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir os seus objetivos a longo prazo”.

Chandler (1962, p13) define estratégia como a determinação das metas básicas de longo prazo de dos objetivos da empresa, assim como a adoção dos cursos de ação e da alocação dos recursos necessários para levar a cabo estas metas.

A estratégia surge como uma forma de unificar a visão e a missão do Polo. O Gestor deve ter esses conceitos claros para que ele e seus comandados saibam para onde ir e que rumo seguir.

Contudo, tão importante quanto definir os papéis e funções dentro de um CEAD, é a identificação clara de todas as atividades a serem desempenhadas. O detalhamento dessas ações deve carregar informações relativas ao grau de importância, prioridade das ações, etapas de implementação das ações, custos, estratégias de emergência e rotinas de atividade (RUMBLE, 2003 *apud* ONTINI, TIMM, ZARO, 2007, P.11)

A estratégia em um Polo definirá as metas para alcançar os objetivos traçado, além de deixar claro para o corpo docente qual tipo de produto é oferecido, quais são os clientes e quais as metas a serem atingidas em longo prazo. Assim um Polo poderá atingir um grau de eficiência com suas metas definidas.

### **3.5 Marketing**

Outra área que poderia colaborar com a gestão do Polo de apoio presencial seria a gestão de Marketing. Nas definições de Nickels e Wood (1997, p.4) “Marketing é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”.

A idéia aqui apresentada para o Coordenador de Polo refere-se ao Marketing de Relacionamento.

Nickels e Wood (1997, p.5) elencam oito pontos do que seria o Marketing de Relacionamento:

1. Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos;
2. Orientação para logo prazo;
3. Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros;
4. Alto nível de compromisso com os clientes;
5. Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizada para melhorar o relacionamento;
6. Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes;
7. Qualidade é uma preocupação de todos os empregados;
8. Alto grau de compromisso com o serviço.

Segundo Gonçalves (2002) toda estratégia elaborada deverá ser implementada através de planos estratégicos, operacionais e táticos. O autor ainda reforça a necessidade de conexão entre os setores da empresa, afim de que se haja sintonia, interligando os setores da organização, usando a sinergia para a obtenção de resultados positivos.

A área de marketing procura fidelizar o cliente. Todos dentro do Polo estão envolvidos na formação do aluno, todos no final serão responsáveis pelo sucesso atingido pelo Polo.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Educação a Distância (EaD), no ensino de graduação, é uma modalidade de ensino que tem como objetivo interiorizar e democratizar o ensino, levando educação a regiões remotas e pessoas que outrora não teriam fácil acesso.

A Universidade Aberta do Brasil (UAB), através de um convênio entre governo federal, estadual e municipal, proporciona, na prática uma nova fase da EaD. Assim a educação superior interioriza-se pelo Brasil. Com a criação dos Polos de Apoio Presenciais, torna-se possível disseminar o ensino de qualidade, levando-o à localidades consideradas estratégicas. Nos últimos anos o sistema UAB tem tido um crescimento exponencial, aumentando também a complexidade das rotinas em um Polo.

No entanto, a gestão destes Polos de Apoio Presenciais tem constituído um problema. A pessoa responsável pelo seu funcionamento e gerenciamento, observando a legislação vigente, deve ser um professor da rede pública de ensino, graduado, com no mínimo três anos

de experiência em magistério na educação básica ou superior, não tendo que necessariamente possuir nenhum conhecimento acerca das práticas administrativas ou de gestão.

O coordenador de Polo não tendo os conhecimentos nas áreas de Gestão pode não conseguir desempenhar o seu papel, ofuscando a qualidade das atividades prestadas pelo Polo.

Assim, sob esta discussão emergiu o presente trabalho que objetivou apresentar e discutir uma série de outras competências complementares às exigidas legalmente que auxiliarão a figura do Coordenador no processo de gerenciamento do Polo.

Sugere-se, então, alguns processos de gestão que poderão dar suporte ao coordenador de Polo nesta sua função, a saber: gestão estratégica, gestão da infra-estrutura, gestão de pessoas, gestão de processos, gestão de marketing.

A Gestão de Pessoas tem umas das áreas administrativas de função essencial, aplicando da melhor forma os profissionais envolvidos. Em infra-estrutura temos as condições físicas de um Polo, e o seu perfeito estado garantirá condições que permitem os encontros presenciais. Já na Gestão de Processos, visando a excelência no atendimento do público, os procedimentos dentro um Polo devem ser formatados, garantindo que os procedimentos burocráticos sejam cumpridos. A área de Gestão Estratégica serve para unificar as metas e para todos dentro de um Polo saibam qual serviço a prestar e quais os objetivos a serem alcançados. No Marketing de Relacionamento temos a troca de benefícios e de unir todas as pessoas envolvidas, além da comunidade, estejam focadas na formação de alunos.

Os pontos aqui apresentados das áreas de Administração servem para proporcionar melhores condições a uma gestão eficiente de um Polo de Apoio Presencial. Os pré-requisitos básicos para a contratação de um coordenador de Polo não exigem tais competências, mas a necessidade imposta pelo meio, cada vez mais requer tais conhecimentos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. UAB/CAPES. **Sobre a UAB: O que é.** Disponível em: <http://www.uab.capes.gov.br>. Acesso em: 12/03/2011.

CARDOSO, J. M. R.; MOREIRA, B. C. M.; BATTISTI, P. . Gestão de pessoas em Polos de Apoio Presencial: Contextos e desafios. In: **VIII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância - ESUD**, 2011, Ouro Preto. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância: A EAD e a transformação da realidade brasileira, 2011.

CHANDLER, Alfred D. Jr, **Strategy and Structure**: chapters in the history of american industrial enterprise, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

FREEMAN, Richard. **Planejamento de sistemas de educação à distância: Um manual para decisores**. The Commonwealth of Learning – COL.Vancouver, Canadá, 2003. Disponível em: <http://www.abed.org.br/col/planejamentosistemas.pdf>. Acesso em: 25/03/2011.

GONÇALVES, C; JAMIL, G; TAVARES, W. **Marketing de Relacionamento – DataBase Marketing – Uma Estratégia Para Adaptação em Mercados competitivos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2002.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: Relationship, quality, value.** New York: WorthPublishers, 1997.

ONTINI, L.; TIMM, M. I.; ZARO, M. A. **Gestão De Ead: A Importância Da Visão Sistêmica E Da Estruturação Dos Ceads Para A Escolha De Modelos Adequados.** Disponível em: <http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo9/artigos/12eLuizOtoni.pdf> Acesso em 25/03/2011.

PORTAL INEP, Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/>. Acesso em: 20/03/2011

PORTAL UAB, Figura do Coordenador de Polo, Disponível em: [http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51%3Acoordenador-de-polo-&catid=11%3Aconteudo&Itemid=29](http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51%3Acoordenador-de-polo-&catid=11%3Aconteudo&Itemid=29)

SILVA, E. R. G. ; RIBAS, J. C. C. ; MOREIRA, B. C. M. ; BATTISTI, Patrícia ; PEREIRA, A. T. C. . Gestão de Polo de apoio presencial no sistema Universidade Aberta do Brasil: construindo referenciais de qualidade. RENOTE. Revista Novas Tecnologias na Educação, v. 8, p. 01-25, 2010.

SLACK, Nigel, *Et. Al.* **Administração da produção**, São Paulo: Atlas 1996.

TORRES, Patrícia; VIANNEY, João. **Os Paradoxos do Ensino Superior a Distância no Brasil.** Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/2097>. Acessado em: 23/04/2011