A GESTÃO COLABORATIVA NO PROCESSO DE FORMAÇÃO NA EAD

Roseli Zen Cerny
Departamento de Estudos Especializados em Educação (EED),Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Campus Universitário, Florianopolis, SC
rosezencerny@gmail.com

Carla Cristina Dutra Búrigo
Laboratórios de Novas Tecnologias (LANTEC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Campus Universitário, Florianopolis, SC
burigocarla@gmail.com

Graziela Gomes Stein Teixeira
Laboratórios de Novas Tecnologias (LANTEC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Campus Universitário, Florianopolis, SC
grazisteintex@gmail.com

Modalidade: Comunicação Oral

Eixo Temático: 4. Formação de Educadores

Palavras-Chave: Cultura digital; Formação de professores; Gestão colaborativa.

Keywords: Digital Culture; Teachers Education; Collaborative Management.

Resumo: Este artigo objetiva compreender, a partir da gestão colaborativa, o processo de desenvolvimento e de gestão do trabalho das equipes que atuam no planejamento e desenvolvimento de materiais de um Curso a Distância. A investigação se fundamenta nos pressupostos teóricos da dialética, buscando as causas mediatas e imediatas do fenômeno investigado, conciliada com a matriz dialógica de Bakhtin, almejando a mediação entre o individual e o social. Trazemos as concepções da equipe de criação e desenvolvimento de materiais sobre a vivência do trabalho. A mediação da tomada de decisão coletiva e individual foi pontuada como a essência da gestão colaborativa. Os resultados revelam que a tomada de decisão, no individual e coletivo, pode ser potencializada pelo trabalho em rede, compartilhado. Não é um trabalho fácil, pois há negações e aproximações de concepções, conflitos e convergências, expectativas e avanços. Mas evidencia-se que é possível, se houver respeito ao coletivo e ao indivíduo.

Abstract: This paper aims to comprehend from the benchmarks of collaborative management the processes of development and administration in the work of teams acting in the planning and production of a distance course. The research is based on the conceptual principles of dialectic, arranged with Bakhtin's dialogic matrix, harmonizing both the society and the individual. It is brought the conceptions of the creative and productive teams about their experiences in the collaborative work. The mediation between individual and collective decision making was pointed out as the essence of this management from the speech of the interviewed subjects. The results highlighted the decision making is empowered, both individually and collectively, by the shared network. It is not an easy task, because there are conceptual denials and approximations, conflicts and convergences, expectations and advances. However, it is a possible process, since there is respect to the individual and to the collective.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAS

Comumente os modelos de educação a distância são identificados com os modelos fordistas de produção industrial. Exemplo dessa realidade é dado por Peters (2001), fundador e primeiro reitor da *Fernuniversität*, cuja proposta é transpor para a educação a distância um ensino massificado, com divisão de tarefas e unidades estanques de produção. Esta proposta apresenta pouca ou nenhuma comunicação entre as equipes, especialmente entre aqueles que produzem e aqueles que administram.

Consideramos que esses modelos de gestão precisam ser superados. Opomo-nos aos processos isolados, pois o isolamento em Educação a Distância significa profissionais que não compartilham ideias e, por consequência, não formam uma equipe, não constituem um coletivo. Um desafio neste sentido é acompanhar as novas práticas e refletir teoricamente sobre essas mudanças de modo a auxiliar a compreensão dentro de um contexto histórico e social mais amplo e em constante mudança (EVANS; NATION, 1992).

O presente artigo objetiva compreender, a partir da gestão colaborativa, o processo de desenvolvimento e de gestão do trabalho das equipes que atuam no planejamento e desenvolvimento de materiais de um Curso a Distância. Os resultados apresentados fazem parte de uma pesquisa que está em desenvolvimento (CERNY, 2014).

2. GESTÃO COLABORATIVA

A palavra gestão "tem sua raiz etimológica em *gerir*, que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer" (CURY, 2006, p. 21). Nesta perspectiva os pressupostos da gestão colaborativa, se sustentam no gerenciar *com* as pessoas, negando a ação instrumental do gerenciamento das ações, *das* pessoas. A essência desta concepção de gestão é potencializar a pessoa como sujeito da sua ação e não mero objeto da sua produção.

De acordo com Costa; Fagundes; Nevado (1998), um sinônimo adequado para o termo colaboração, seria cooperação, pressupondo uma descentralização do pensamento no sentido de haver uma coordenação entre diferentes pontos de vista (diferentes ideias), discussão e controle mútuo dos argumentos. Assim a gestão é compartilhada por um conjunto de pessoas com igual autoridade no planejamento e desenvolvimento das atividades, na constituição de um colegiado, considerando as especificidades de suas formações e funções.

Belloni (2006, p. 18), alerta para o fato de que formações na modalidade a distância têm sido identificadas com os modelos fordistas de produção industrial, por "pacotes educacionais". O que propomos, é superar a visão fragmentada do trabalho na EaD, construir e reconstruir as ações no cotidiano do trabalho, gerando um "sistema flexível, permeável e aberto a revisões e depurações de acordo com as necessidades" (FERREIRA et al, 2006, p. 03).

Nosso entendimento é de que as equipes pedagógicas e de tecnologia devem se apropriar e conhecer todos os processos inerentes à modalidade a distância, para que sejam produzidas tecnologias que possibilitem os objetivos pedagógicos, que podem ser repensados pelas tecnologias. Entretanto, as ações pedagógicas tem caráter norteador da produção dos materiais e das atividades de ensino.

Portanto, acreditamos e defendemos para que esta sincronia entre a equipe pedagógica e de tecnologia possam ocorrer, se faz necessário um querer compartilhado que seja fomentado pelo diálogo e pela interação de objetivos comuns.

3. CAMINHO METODOLÓGICO

A pesquisa está sendo realizada a partir do registro do processo de planejamento e de desenvolvimento da produção dos materiais de um Curso de Especialização a Distância (RAMOS, 2013a; 2013b), coordenado por uma Universidade Pública do Estado Brasileiro. Consideramos esse registro fundamental para que no futuro se possa compreender os silenciamentos e escolhas realizadas na elaboração do processo de desenvolvimento de concepção e de realização deste Curso.

Trata-se de uma investigação qualitativa, acerca dos condicionantes sócio-históricos que tiveram influência na gestão de um trabalho coletivo para um projeto de formação continuada a distância. A proposta de investigação se fundamenta nos pressupostos teóricos do materialismo histórico dialético, que busca as causas mediatas e imediatas do fenômeno investigado, com o intuito de compreender as representações historicamente intrínsecas, conciliada com a matriz dialógica de Bakhtin (2000), buscando a mediação entre o individual e o social.

Na análise de Freitas; Souza; Kramer (2007), Bakhtin entende a pesquisa como uma relação entre sujeitos, em perspectiva dialógica, e que assume a interação entre pesquisador e pesquisado como um ponto fundamental no estudo dos fenômenos. Esta abordagem de pesquisa assume a interação como fundamental, trazendo o caráter interpretativo dos sentidos construídos como essencial no processo de pesquisa. Neste contexto, o pesquisador é o observador da sua própria realidade, da sua própria cultura, uma vez que é nativo desta cultura, um auto-observador, ou seja, o pesquisador faz parte do fenômeno pesquisado (CERNY, 2009).

3.1 Sujeitos e instrumentos da pesquisa

Para a definição destes sujeitos, nos embasamos em Triviños (2003), quando afirma que a população na pesquisa qualitativa, é considerada uma referência, sendo a amostra, uma parte desta população delimitada pelo pesquisador, a partir de critérios intencionais, de acordo, com os objetivos da investigação que orienta a seleção dos sujeitos que participarão da pesquisa.

Aqui traremos as concepções da equipe de criação e desenvolvimento de materiais sobre a vivência do trabalho colaborativo. A equipe é constituída por profissionais da área de Design Educacional (DE), de Hipermídia (DH) e de Vídeo (DV), das quais foram escolhidos alguns representantes.

O instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada. Segundo Triviños (2003), a entrevista semiestruturada compreende um conjunto de **perguntas básicas**, que fixam as possibilidades de limites do fenômeno, e, a partir dessas, as perguntas derivadas, que aprofundam o horizonte da temática pesquisada. As perguntas básicas e as derivadas estão respaldadas nos princípios formativos do Curso e nos objetivos propostos nesta investigação, sendo que as básicas podem ser reformuladas no decorrer da interação.

O roteiro de entrevista possuía três questões básicas, relacionadas ao conceito de formação, ao processo de autoria compartilhada e à gestão colaborativa. As falas dos entrevistados foram integralmente transcritas e as unidades de análise foram agrupadas de acordo com as categorias de análise *a priori* (Formação, Autoria Compartilhada e Gestão Colaborativa).

Neste texto, analisaremos as respostas à questão-base "O que você entende por gestão colaborativa?", bem como as questões derivadas: "A partir da organização de seu trabalho junto ao curso, como você percebeu a ação da gestão colaborativa?" e "Comente como se manifesta essa gestão na sua relação com os demais Autores, com o Comitê Científico Pedagógico, Equipe de Criação e Desenvolvimento (DE, DH, DV), Comitê Gestor". Fez-se a análise dessas unidades de acordo com os pressupostos da dialética e da dialogicidade, considerando sempre a interação dessa fala dentro do texto e com o contexto do entrevistado.

4. COMPREENSÕES NO E DO PROCESSO DE GESTÃO

Inicialmente, ao serem questionados o que compreendem por gestão colaborativa, a grande maioria dos entrevistados revelam uma concepção de tomada de decisão conjunta. Acreditam ainda que para alcançar uma proposta pedagógica pensada

coletivamente (equipe pedagógica e equipe da tecnologia) esta vivência deve fazer parte da estratégia de trabalho desde o planejamento até o desenvolvimento dos materiais, conforme ilustram os depoimentos a seguir:

> Eu acho que ela [gestão colaborativa] funcionou muito bem quando não tinham muitos problemas, em outros casos nem tanto. [...] Só que nesses processos todos assim, faltou um pouco de consulta, nos momentos de crise falta um pouco de consulta [...] A coordenação do curso não chama para conversa, mas é que também é uma questão cultural um pouco mais ampla, sabe? (DE9)

> Ter uma hierarquia mais horizontal. Ser uma coisa mais horizontal, mais aberta. Que consegue enxergar todos os passos (DV2).

> Entendo como todo mundo tem uma certa responsabilidade. Tem um poder de cuidar das coisas. Não fica a cargo de uma pessoa só. Sempre quando tem esta questão coletiva, ajuda a pessoas a ver as coisas que o outro não ia ver. Ainda mais, quando tem pessoas de várias disciplinas juntas [...] com visões diferentes [...]. (DV3)

As falas nos possibilitam inferir que a concepção de gestão é construída no cotidiano do trabalho, articulada com as vivências diárias. Consideramos que estas características aproximam do que propõe Lima (1996) como alternativa para a construção da prática da gestão com base na autonomia, que se dá *na* e *pela* ação, em constante criação e reestruturação. O modelo com base na autonomia "é por natureza plural, diversificado, dinâmico, dependendo da produção e da reprodução de regras, de diferentes tipos, construídas e reconstruídas pelos atores envolvidos" (LIMA, 1996, p.14).

Os depoimentos revelam que na prática não é fácil trabalhar com esta perspectiva. A fala de DH1 traz como entrave a demora nas decisões, pois as mesmas dependem de colegiado e de consenso entre as diferentes visões. Sugere que apenas as decisões mais estratégicas sejam conjuntas.

> [...] acho que decisões estratégicas têm de ser tomadas em colegiado, mas mais operacional, se você tiver que perguntar tudo para qualquer um, na verdade nada vai andar, entendeu. Assim, algumas coisas demoraram para evoluir porque tinha que esperar as reuniões, tinha esperar na verdade o consenso, e começou a muitas visões diferentes; também no final é difícil convergir isso. Então... (DH1)

Mesmo na ação da gestão colaborativa, necessitamos reconhecer o outro como um sujeito com ações e responsabilidade definidas. Neste contexto, para o

fortalecimento do coletivo se faz necessário o gerenciamento de ações compartilhadas para que o outro possa também, se fortalecer neste meio.

O como pensamos e como agimos são práticas históricas que se constituem a partir da interação com a realidade, porém não há prática humana fora do domínio do significado, do sentido de pertencimento, da interação e da imaginação (BÚRIGO; LOCH, 2011). Nesse sentido, acreditamos e buscamos vivenciar que a construção do e com o coletivo fortalece o trabalho colaborativo. Sem essa vivência, são falácias soltas, como palavras ao vento.

Na vivência da gestão colaborativa, para o DE5 a produção de material para EaD depende primeiramente da decisão do autor dos textos. Como os autores não convivem cotidianamente com esses profissionais, os contatos são mais esparsos, a colaboração fica, em parte, comprometida.

> Se quis começar, eu acho que involuntariamente, como sempre acontece com todos, né. Pelos professores da Universidade. Então, eles são os autores e eles estão acostumados a determinados rituais, a determinar o jogo. E se começou por ali e se ficou muito ali. E aí, isso atrapalhou muito o processo, porque muitos deles não têm experiência de trabalho com ensino a distância. E eu acho que essa foi a principal dificuldade para que eles conseguissem trabalhar coletivamente, junto com os DEs, junto com os DG e o pessoal de vídeo. Então, o coletivo não se conseguiu consolidar. (DE5).

Para DV3 e DV2 a vivência de gestão colaborativa foi constante e deu leveza ao trabalho. Também, conseguiram visualizar essa prática (colaborativa) em todas as equipes que interagiram.

> Na minha parte (meu trabalho) eu vi muito isso (gestão coletiva). Passava o trabalho para a gente fazer e cada um tinha noção do que tinha que fazer [...] eu achei que isso foi uma coisa que acabou deixando o trabalho mais leve. (DV3)

> Eu percebi isso (gestão coletiva) em todas as equipe que eu produzi, respectivamente de todo o material. Cada um fez o seu papel para contribuir, para a gente conseguir fazer o material do curso, né? (DV2)

Como já mencionado, não podemos deixar de ter claro que o processo da Gestão Colaborativa, é um exercício contínuo e coletivo de uma equipe multidisciplinar, envolvendo inúmeros profissionais de diversas áreas. Sem dúvida, que o

desenvolvimento dos materiais é parte determinante da elaboração de um programa de formação a distância, devendo, no processo, espelhar e refletir os seus princípios pedagógicos.

Todavia, acreditamos que os pressupostos da gestão colaborativa devam ser compartilhados, socializados em cada etapa de vivencia deste processo. Concebendo esta gestão realmente como um processo a ser vivenciado, negando a tônica do modelo fordista industrial (BELLONI, 2006), que cada um realizava a sua parte, sem a visão de construção do, no e para o coletivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão colaborativa entra em um vazio social, caso não seja sustentada na prática cotidiana dos sujeitos envolvidos. Ela é um desafio proposto no contexto da EaD, diante da fragmentação das atribuições até então delineadas das tarefas pontualmente estratificadas. Contudo, para sua materialização se faz necessário um querer compartilhado no delineamento de ações para o atendimento de princípios pedagógicos dos projetos de educação a distância desenvolvidos.

Neste artigo, delineamos fragmentos de falas sobre a gestão compartilhada a partir da visão dos sujeitos das equipes de desenvolvimento de materiais quanto à compreensão e o exercício vivenciado desta experiência. A relação de mediação da tomada de decisão coletiva e individual foi pontuada como a essência desta gestão, a partir da fala dos sujeitos entrevistados.

A tomada de decisão no âmbito individual e no coletivo pode ser potencializada a partir do trabalho em rede, compartilhado. Não é um trabalho fácil, pois há negações e aproximações de concepções, conflitos e convergências, expectativas e avanços, e neste processo de interação que vivenciamos, experimentamos e vivificamos o coletivo que concebemos e acreditamos.

A construção do coletivo requer o sentimento de pertencimento, de estar inserido. E este é um desafio diário de construção e de reconstrução no processo de interação com o outro e com o meio. E somente assim, por meio da gestão

compartilhada é que conseguimos constituir nossa identidade como coletivo, pensando e repensando as tomadas de decisão que se manifesta no ato da gestão no contexto do trabalho em equipe na EaD.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: desafios e perspectivas de uma ação transdisciplinar. In: Congresso Mundial de Transdisciplinaridade, 2., 2005, Vitoria, ES. **Anais**..., Vitória, ES, 2005. v. CD-Rom.

BAKHTIN, Mikhail Mikhailovich. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. Campinas: Autores Associados, 2006.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social um olhar sobre a Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v.19, n1, p.209-231, jan./jun. 2011.

CERNY, Roseli Zen. **Gestão Pedagógica na educação a Distância**: análise de uma experiência na perspectiva da gestora. São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Educação/ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Educação).

CERNY, Roseli Zen et al. **Educação na Cultura Digital**: uma proposta de construção coletiva. Projeto de pesquisa. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Centro de Ciências da Educação – CED. Laboratório de Novas Tecnologias - LANTEC. 2014.

COIÇAUD, Silvia. A colaboração institucional na educação a distância. In: LITWIN, Edith. **Educação a distância**: temas para o debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed, 2001. p. 53-72.

COSTA, Iris Elisabeth Tempel; FAGUNDES, Léa da Cruz; NEVADO, Rosane Aragón de. **Educação à distância e a formação continuada de professores em sistemas de comunidades de aprendizagem**. Temas em Estudo. Centro Virtual Interamericano de Cooperação Solidária para a Formação de Educadores. 1998**.** Disponível em: <http://www.nied.unicamp.br/oea/mat/ead_forma%E7%E3o_teclec_.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2008.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O direito à educação:** um campo de atuação do gestor educacional na escola. 2006. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/jamilcury.pdf. Acesso em: 10 de abril de 2014.

EVANS, Terry; NATION, Daryl. Theorising open and distance education. **Open learning**, UK, v.7, n. 2, p. 3-13, june, 1992.

FERREIRA, Felipe Casaburi; et al. **A complexidade e a complementaridade de saberes e competências profissionais na implementação de um projeto de formação de gestores escolares via Internet.** 2006. Disponível em: <www.redebrasileiradetransdisciplinaridade.net/.../Artigo_Maria_Elizabeth_Bianconcini_de_Almeida_et_al.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2014.

FREITAS, Maria Teresa de a; JOBIM, Solange; KRAMER, Sonia Cortez (Orgs.). **Ciências humanas e pesquisa:** leituras de Mikhail Bakhtin. São Paulo: Cortez, 2007. (Coleção Questões da nossa época, v. 107).

LIMA, Licínio C. **Construindo modelos de Gestão Escolar**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1996. (Coleção Cadernos de Organização e Gestão Escolar, v. 4).

PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância:** experiências e estágio da discussão numa visão internacional. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2001.

RAMOS, Edla Maria Faust; et al. **Curso de especialização em educação na cultura digital: documento base.** Brasília: Ministério da Educação, 2013a.

RAMOS, Edla Maria Faust; et al. **Curso de especialização em educação na cultura digital**: guia de diretrizes metodológicas. Brasília: Ministério da Educação, 2013b.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Bases teórico-metodológicas preliminares da pesquisa qualitativa em ciências sociais.** Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001. (Coleção Cadernos de pesquisa Ritter dos Reis, v. 4).