



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**Gestão da Educação a Distância: o
modelo da Escola de Administração
Fazendária**

JULIANA MOURA SOARES

Matrícula: 10/0057578

Brasília– DF, 2016



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

JULIANA MOURA SOARES

Matrícula: 10/0057578

**Gestão da Educação a Distância: o
modelo da Escola de Administração
Fazendária**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Banca Examinadora do curso de graduação em Pedagogia da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Licenciada, sob a orientação da professora Dr^a Maria Zélia Borba Rocha.

Brasília– DF, 2016

Dedico este trabalho especialmente a minha avó, minha mãe, as minhas tias Renilda e Regina, à professora Dr^a Maria Zélia e toda a minha família, que me fizeram acreditar no ensino de excelência da Universidade de Brasília e acompanharam minha formação.

AGRADECIMENTOS

Inúmeros fatos, situações e pessoas contribuíram para a construção da presente pesquisa. Agradeço a minha avó que acreditou no ensino de excelência da Universidade de Brasília e incentivou-me a tomar a iniciativa para que eu me tornasse um membro desta Instituição. Minha satisfação em cumprimentar os meus pais Ivanete e Alessandro que, mesmo com todos os seus afazeres, dedicaram seu tempo diversas vezes para ajudar-me na construção de trabalhos acadêmicos e compartilharam comigo as angústias e vitórias de cada disciplina cursada. Essas páginas só foram possíveis graças à ajuda, à bondade e ao incentivo das minhas tias Renilda e Regina que acompanharam minha trajetória acadêmica com muita atenção e carinho nos dias de dificuldade.

A orientação da professora Dr^a Maria Zélia Borba Rocha que admirei por sua persuasão e inteligência ao ministrar aulas com tamanha excelência. Aprendi a ter disciplina, escrever, interpretar, pensar criticamente os fatos e metodologia de pesquisa graças aos projetos muito bem aproveitados com ela. Entre tantos encontrados como acadêmica e logo como orientanda, entre desabafos, conselhos e alegrias, descobri um ser humano fantástico, espirituoso e amoroso. Obrigada professora por ser muito mais que uma orientadora, por ser amiga, psicóloga, paciente e muitas vezes até mãe. Agradeço por promover não só este título acadêmico, mas por me ajudar a crescer como pessoa e todas as felicidades que obtive por meio desta transformação.

Os agradecimentos a pessoas como a Shayane, Cintia, Luzinete, Taian, Cris e Thaís por todos os nossos momentos de troca de ideias, angústias, decisões, conquistas e horas de estudo nas matérias de projeto. Aos amigos Roberto, Camila, Nilda, Elisiele, Kassandra e Luana pelo incentivo, em momentos distintos, para ingressar na UnB, acompanhar e finalizar a trajetória.

Sobretudo, agradeço a Deus pela proteção, coragem, confiança, acolhimento e por ter-me guiado até este momento com tantas experiências, lições que me tornaram uma pessoa melhor.

Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para sua produção ou a sua construção. Quem ensina aprende ao ensinar, e quem aprende ensina ao aprender. (Paulo Freire)

Resumo

O objetivo da presente monografia é analisar a gestão da educação a distância ofertada pela Escola de Administração Fazendária (ESAF), iniciando o estudo dentro do conceito de gestão, gestão da educação, sistema educacionais passando pelo âmbito da educação a distância. Será dada ênfase nas especificidades da gestão na educação a distância, partindo do ambiente ESAF, e os desafios que o processo de gerir cursos a distância para um efetivo ambiente educativo que seja acessível, informativo, acompanhando as mudanças da sociedade que reconhece a utilização de meios tecnológicos como facilitadores da execução de atividades educativas na Ead. Constatou-se que o fato de o curso a distância na ESAF ter um processo de gestão com início meio e fim, torna o sistema de Ead mais proveitoso e diferenciado.

Palavras-chaves: gestão; gestão da educação; educação a distância; gestão da educação a distância.

Abstract

The aim of this research is to analyze the management of distance education at the School of Finance Administration (ESAF), starting the study within the concept of management, management of education, and system educational system through the framework of distance education. Will be given the emphasis on the specificities of management in distance education starting from ESAF environment and the challenges that the process of managing distance learning courses for an effective educational environment that is accessible, informative, following the changes in society which recognizes the use of technologies as facilitating the implementation of educational activities in Ead. The fact of the distance course in ESAF has a management unit with a beginning, middle and end, makes the DAD system more benefic and differentiated.

Keywords: management; management education; distance education; management of distance education.

SUMÁRIO

I – MEMORIAL	1
II – GESTÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: O MODELO DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA	
Introdução	1
Capítulo I Gestão de Sistemas Educacionais	3
1.1 Conceito de gestão;	3
1.2 Conceito de sistemas educacionais;.....	4
1.3 Especificidades da gestão na educação.	6
Capítulo II Educação a Distância	8
2.1 Histórico;	8
2.2 Conceito;	10
2.3 Aspectos Legais;.....	11
2.4 Especificidades da gestão na educação a distância	13
Capítulo III A Escola de Administração Fazendária: origens	15
Capítulo IV A Educação a Distância na ESAF.....	19
4.1 Histórico;.....	19
4.2 Estruturas Organizacional do Centro Estratégico de Educação a Distância;.....	21
4.3 O Modelo de Ead da ESAF;.....	24
4.4 A Gestão da Ead na ESAF.....	27
Capítulo V A Experiência Vivida	29
Conclusão.....	34
Referências.....	36
III – PROJETO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL.....	38

I – Memorial: Trajetória escolar-educacional

Aos seis anos de idade fui matriculada na pré-escola, escola pública em Sobradinho – região administrativa de Brasília – onde a professora Marinalva atendia um pouco mais que nove alunos em uma escola com estrutura conservada, limpa e reformada. A sala de aula era completa, com brinquedos pedagógicos, material escolar íntegro e mesas e cadeiras adaptadas para crianças. A sala possuía um cenário estimulador e conservado.

Nesta mesma escola, cursei as antigas 1ª a 4ª série, neste momento, eu passei a conhecer salas mais sóbrias e não tão conservadas quanto a sala da pré-escola. Estudei com bons professores, apesar de – na 1ª série – recordo-me de uma professora que chamava Célia, ela gritava muito e isso me deixava assustada e desestimulada, eu não queria ir mais a escola e pedi para minha mãe que fosse a escola para solicitar que eu fosse transferida de sala de aula e ela o fez.

Mudei de endereço, ainda dentro da região de Sobradinho, e cursei da 5ª a 7ª série na escola classe. A escola era grande e perto de onde em residia. Na 5ª série, apesar de ser um novo modelo de currículo, eu me tornei uma das melhores alunas da sala em todas as matérias e eu tinha colegas que me acompanhava nas boas notas. A 6ª série eu ainda era uma das melhores alunas, mas como eu já tinha 12 anos, percebi que havia muitos alunos marginalizados, garotas grávidas. A partir da 7ª série, a escola possuía um sistema de divisão de turmas em ordem alfabéticas, onde os alunos em idade regular ficaram nas turmas das primeiras letras do alfabeto e os alunos com mais idade nas últimas turmas, conseqüentemente nas primeiras turmas pertenciam os alunos mais aplicados o que causou uma segregação entre os alunos que não se misturavam e eram taxados entre os bons e os marginalizados. Recordo-me que, ao citar alunos de outras turmas, falávamos em que turma ele estava e isto era um adjetivo, dependendo da letra do alfabeto seria bom ou ruim.

No final da 7ª série depois de concluída fiquei um ano sem estudar e, para não retardar minha formação, fiz da 8ª ao 3ª ano no colégio sete estrelas em Sobradinho. Neste momento eu morava em um condomínio na região do Grande Colorado. Era uma escola particular e de uma família muito tradicional da cidade de Sobradinho e bem conceituada, porém eu fiz a Educação de Jovens e Adultos (EJA), o programa desta modalidade de ensino era cursado cada série em um semestre e o horário era das 19h às 22h40min. Interessante recordar que havia somente jovens com, no máximo um ano de atraso, a maioria dos alunos da própria escola que reprovavam eram matriculados na EJA, portanto éramos a maioria da mesma faixa etária. A escola possuía boa estrutura, mas o conteúdo ministrado era insuficiente, eu tinha a impressão que estava na 5ª série outra vez e os professores ministravam conteúdo que não tinham graus de dificuldade. Eu realmente não aprendi conteúdo nesta fase, não me recordo de citar nenhum professor ou algum conteúdo significativo. Atualmente, a escola faliu.

A felicidade de concluir o ensino médio e o pensamento de que outras portas estariam abertas para continuar a vida acadêmica foi inesquecível. Concluir o ensino médio causou-me a sensação de progresso e estimulou-me a buscar o novo desafio que seria a graduação.

Depois de me formar, ingressei na Faculdade IESB, no curso de pedagogia noturno. A faculdade tem uma estrutura inovadora, confortável e moderna. Eu trabalhava até as dezessete horas e ia direto para faculdade onde as aulas iniciavam às 19h15min. O primeiro semestre foi ótimo, as turmas eram fechadas, portanto seguiríamos o curso todos juntos. Os estudantes que cursavam pedagogia tinham um perfil em sua maioria, de pessoas de baixa renda, pois era um dos cursos mais econômicos do IESB, em minha turma a faixa etária era de vinte a quarenta e cinco anos. Havia pessoas que pertenciam a todas as classes, em sua maioria, já trabalhavam em escolas como monitoras e se mantinham economicamente desta profissão. Os professores eram bons, porém o programa do curso era simplista e limitado e ainda a turma não acompanhava o conteúdo, então os professores repetiam o conteúdo de forma cansativa, na maioria das matérias nós não líamos livros

somente textos. Qualquer conduta do professor de cobrança ou se ele passasse uma demanda de leitura extensa de material, as alunas se reuniam e iam até a coordenação reclamar do professor. Em meu último semestre no IESB, havia uma professora da UnB ministrando uma matéria, e foi com ela que, pela primeira vez, eu, no curso de pedagogia, tive que de fato estudar. A professora passou três pequenos livros para ler, resenha, um trabalho final e duas provas. E ela foi a primeira professora que de fato nos avaliou, nos disse os pontos positivos e negativos sob o desempenho em cada avaliação. Os colegas que eu convivia na época cursavam a UnB e eu os via estudarem bastante e com satisfação, aquilo fazia parte da rotina deles e no início do meu terceiro semestre no IESB, tive o primeiro contato com a UnB, estudava na Biblioteca Central. Então eu via os estudantes com postura, dedicação, disciplina e, a formação de ideias dos estudantes da Universidade eram diferentes dos que cursavam pedagogia no IESB e eu fui me identificando com a cultura dos estudantes da UnB que eu tinha contato. E, ainda, neste mesmo terceiro semestre eu consegui o meu primeiro estágio na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), na revista Pesquisa Agropecuária Brasileira (PAB). Trabalhei na editora revisando artigos científicos com pesquisadores que considero brilhantes, fui totalmente influenciada por este mundo da pesquisa. Então, uma das alunas que cursava pedagogia no IESB comigo contou-me que faria o vestibular de transferência facultativa da UnB e ela estava com o edital em mãos, então, no mesmo momento, decidi que tentaria.

O IESB foi a motivação inicial para buscar um ensino de qualidade, a percepção de ensino que classifiquei como bom ou ruim foi descoberto com o ingresso no IESB, inicialmente eu seguia o fluxo da turma e da Instituição e, com o passar dos semestres, consegui formar um parâmetro de qualidade de ensino e busquei uma carga de conhecimento maior.

Ingressando na UnB em meu primeiro semestre, constatei que realmente a dinâmica era diferente. O que mais me impactou, inicialmente, foi a grade aberta que, além de sermos responsáveis pela escolha das nossas matérias e horários, percebi uma dinâmica diferente que era sempre fazer matérias com alunos desconhecidos. Outra novidade foi as matérias de projeto.

Segui com a professora Maria Zélia em todos os projetos e considero-me uma aluna de sorte, pois os demais alunos reclamavam bastante dos projetos e, a aluna que sou hoje, aprendi a ser nos projetos, portanto eles foram essenciais em minha formação. Um dos pontos de aprendizado foi ter respeito pelos estudantes que escutam a apresentação de trabalho oral, portanto a minha produção era significativa nos trabalhos apresentados, abordando não somente o tema proposto, mas aguçando a atenção dos colegas com curiosidades e informações relacionadas ao tema. Aprendi a importância de se respeitar horários e produzir bons trabalhos, pois ao mesmo que dispus meu tempo para fazer o trabalho o professor irá dispor o dele, e essa troca é muito importante para nossa formação.

No ano de 2011 e fui estagiar no Projeto Entre Jovens, ofertado pelo instituto Unibanco com aulas de português e matemática para adolescentes cursando o 1^a ano nas escolas públicas das regiões administrativas de Brasília. Trabalhei na coordenação desse projeto no Centro de Ensino Médio de Ceilândia 12 (CEM 12). Foi uma experiência muito rica, pois são tantas realidades diferentes que me proporcionaram uma maturidade que eu não teria na faculdade. O projeto funcionava pois, no final do semestre, fizemos um diagnóstico estatístico que provou que as notas dos alunos nas matérias de português e matemática aumentaram significativamente.

Logo em janeiro de 2013, iniciei meu estágio na Escola de Administração Fazendária (ESAF) no antigo Centro Estratégico de Educação à Distância (CEEAD), foi aí que conheci grandes amigas (Silvana, Georgiane, Kelly e Lia), estas servidoras do órgão me abraçaram e me deram a oportunidade de aprender a produção, execução/acompanhamento e fechamento de cursos a distância, além de me ensinar a ter força, limite e tornaram a minha trajetória de todos os dias compensatória. Aproveitei para fazer inúmeros cursos ofertados pela ESAF e foi muito proveitoso, pois consegui o total de créditos (vinte e quatro) permitidos pela UnB com certificados de cursos complementares. Foi neste órgão que despertou minha paixão pela Educação a Distância, que até a produção do curso, tínhamos inúmeras reuniões e discussões para que o curso efetivamente funcionasse em

seus mínimos detalhes. Lembro-me que já ficamos até 21h40min horas trabalhando em cursos, de reuniões na casa de uma das servidoras supracitadas para definir metas de trabalho.

Em janeiro do ano de 2014 recebi uma proposta para trabalhar no Ministério do Esporte para uma bolsa de pesquisa e extensão. Então, iniciei meu trabalho como Assistente Técnica de convênios. Um trabalho bastante específico que me ensinou tudo o que sei hoje sobre gestão pública e financeira. Tornei-me servidora comissionada em setembro de 2014 e iniciei viagens para fins de fiscalização dos convênios pelo Brasil.

Na presente data abril de 2016, trabalho na Confederação Brasileira de Desporto Universitário (CBDU), uma empresa privada sem fins lucrativos que capta recursos públicos e privados para a execução de grandes eventos esportivos universitários. São convênios com o Estado e patrocínio de grandes empresas. Trabalho nesta empresa desde o mês de julho de 2015.

**GESTÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:
O MODELO DA ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA**

Introdução

A Escola de Administração Fazendária (ESAF) com sua oferta de cursos a distância, motivou a presente monografia sobre gestão da educação a distância por meio de estágio. O acesso a estrutura organizacional apresentou a metodologia de produção, acompanhamento pedagógico, financeiro e diretoria que permitiu o marco referencial da deste trabalho.

O objeto da presente monografia aproximou-se de uma etnografia, sendo observadas as especificidades da Ead na ESAF e as implicações da gestão de educação a distância nesta Instituição. A vivência proporcionou reflexão quanto à gestão e metodologia implementadas no curso a distância.

Objetivamos apresentar a gestão da educação a distância na ESAF, considerando o sistema de funcionamento de cada setor, ferramentas utilizadas, correspondência da instituição com estudantes e tutores e utilização de ferramentas midiáticas e a relação desses aspectos com o resultado da produção e metodologia dos cursos a distância.

Iremos apresentar as especificidades de cada setor como a produção de curso, acompanhamento pedagógico, financeiro e diretoria, assumindo o formato de gestão da Ead por meio da plataforma moodle, mediando e garantindo a oferta dos cursos a distância e a permanência de solicitação de demanda dos cursos pelos órgãos demandantes.

Utilizando o conceito de gestão e sua aplicabilidade, esta existe para organizar, preparar e entender o sistema visando o cumprimento de objetivos de interesses comuns, sendo uma construção política e acontecendo em interação com o outro, negociando e dialogando. A gestão educacional acontece com o princípio de uma educação com qualidade abrangendo os ambientes internos e externos aproximando a teoria e prática.

O estágio no setor de curso da Escola de Administração Fazendária possibilitou a vivência necessária para a construção do objetivo que é o modelo de educação a distância da ESAF.

Desenvolve-se no capítulo 1, a abordagem teórica de gestão, sistemas educacionais e gestão na educação. A análise retrata a ideia de gerir e vincula aos ambientes educacionais, que não se trata de uma instituição independente e isolada e sim de uma instituição social com participação ativa de entidades civis e públicas o que dinamiza o processo de gestão para flexibilização e transparência, vislumbrando ações articuladas com foco na melhoria de ações no âmbito de suas competências.

Para subsidiar esta monografia, no capítulo 2 aborda-se a educação a distância em sua história – com o objetivo de conhecer a necessidade da época de implantar o ensino a distância de forma que esta pode ter a mesma motivação em instituições que hoje ofertam esta modalidade de ensino. Para explicar a dinâmica do objeto de estudo, contempla-se o conceito de Ead para demonstrar o significado e processo da modalidade de ensino e como a sociedade comportou-se com a mudança de cultura do presencial para o curso a distância. O que comprova o reconhecimento da sociedade foi a criação da legislação voltada para Ead, a fim de garantir a qualidade na oferta dos cursos a distância no âmbito de suas especificidades.

Com a intenção de introduzir o objeto deste estudo, tratamos no capítulo 3, da Escola de Administração Fazendária (ESAF), apresentando o cenário político e econômico da época para contextualizar sua criação e origens que sofreu alterações políticas e econômicas impactando em toda a estrutura organizacional da instituição.

Introduzindo a análise do objeto proposto o capítulo 4 retrata o histórico da ESAF e suas mudanças setoriais, organogramas, cargos e dinâmica da instituição. Dentro deste contexto enquadra-se o modelo de Ead na ESAF e suas especificidades para criar um curso a distância, atendendo às necessidades do público educativo de forma funcional.

Neste momento, no capítulo 5, analisamos a vivência na instituição em um ano de atuação no setor de cursos a distância da ESAF, objetivando transparecer o objeto da pesquisa nos apontamentos da dinâmica da Ead na ESAF, contribuindo intencionalmente para o formato da Ead apresentado nesta pesquisa.

1. Gestão de Sistemas Educacionais

1.1 Conceito de Gestão

A gestão implica políticas de diferentes âmbitos, de maior e menor proporção, pois são caracterizadas como espaço de manifestações, rupturas, expectativas, implementações e ações reformadoras. Sobretudo na esfera estatal, expressam pluralidades de ideologias para inovar e oferecer elementos para construir e/ou reconstruir Políticas (Vieira, 2007).

Analisar políticas implica minúcia e clareza, pois ocorrem desdobramentos que, dependendo do momento histórico, pode haver rompimento ou continuidade das ações governamentais. A política, implementada, pode-se chamar gestão, que segundo Silva (2008), a palavra acompanha a ideia de administração, tomada de decisões e tem como objetivo a melhoria de ações a curto, médio e longo prazo, que podem desdobrar-se em assuntos complexos.

A gestão já nasce carregada de responsabilidades, de cumprimento de objetivos de interesses comuns, sendo uma construção política e acontecendo em interação com o outro, negociando e dialogando. Em todos os seus níveis, a fragilidade está em administrar com organização e comprometimento, a figura do gestor costuma ser a mais afetada de todo o processo de gerir, pois cabe a ele eliminar dificuldades e tornar viáveis as boas ações visando o bem comum.

Assim, considerando que gestão ainda se confunde com administração, a ideia da gestão é a forma de estruturação do ambiente, objetivando maximizar as ações que nela serão implantadas, determinando a melhor maneira de executar o trabalho e compreendendo que existem várias maneiras de organizar uma instituição social em suas especificidades culturais.

1.2 Conceito de Sistemas Educacionais

Os homens, desde os primórdios, organizam-se em espaços onde trabalham, alimentam-se, dormem e relacionam-se entre si. Organizados em regras implícitas, vivem em um sistema societário para organizar a convivência comum.

Portanto, considerando a especificidade cultural em seus respectivos ambientes, o sistema educacional é vivenciado com vinculação social por meio de normas e diretrizes comuns.

Pensar em sistemas educacionais envolve situações políticas e ações governamentais, além das imprecisões que cercam a palavra. O termo sistema gera equívocos, assumindo diferentes significados, portanto, torna-se necessário ter clareza sobre o seu conceito.

A palavra grega sistemas significa reunir, ordenar e coligar, segundo Saviani (2008), também sistematiza e dá intencionalidade a vários elementos reunidos, onde é formado um conjunto coerente. Assim, partindo da definição expressa, resulta a ideia que sistema é um conjunto articulado e organizado de elementos pensados para o mesmo fim.

Utilizando a analogia do conceito de sistema e transpondo para a expressão “sistemas educacionais” como seu derivado, são atividades normatizadas e organizadas no conjunto das instituições de ensino. Ainda como característica importante desse sistema, acrescenta Saviani (2008) que:

Não podemos perder de vista, ainda, que as sociedades modernas a instância dotada de legitimidade para legislar, isto é, para definir e estipular normas comuns que se impõem a toda a coletividade, é o Estado. Daí que, a rigor só se pode falar de sistema, em sentido próprio na esfera pública. (Saviani, 2008, p. 11).

Partindo da concepção de Saviani, pensamos no termo “sistemas particulares de ensino” como equivocados, se sistemas em sentido próprio pertence à esfera pública, logo, submetem-se às normas comuns do Estado que legisla sobre a educação, portanto, sistemas educacionais só podem ser públicos. A associação

de sistemas educacionais a redes de escolas é comum, o que dá origem aos diversos significados.

Além de todo o aparato da máquina pública, um importante pilar são os educadores que compõem o sistema educacional, que são aqueles que atuam em uma ação educativa intencional e sistematizada, visando a realização de objetivos coletivos, assumindo em suas praxis pedagógicas o princípio educativo de humanização e, ao mesmo tempo, o processo de qualificação, mediação e apropriação na construção de saberes.

Os sistemas educacionais são princípios orientadores do formato educacional do Estado vigente gerida e organizada em separação de poderes dos estados-membros, municípios e Distrito Federal, onde estes planejam e organizam seus sistemas de ensino levando em consideração as especificidades em que se encontra sua localidade.

1.2 Especificidades da Gestão na Educação

Uma das particularidades da gestão na educação é estabelecer ações conjuntas, orientadas estrategicamente, visando o futuro e partindo do princípio do trabalho em equipe para potencializar os resultados, (Luck, 2011).

A gestão educacional dinamiza a maneira de conduzir os sistemas de ensino e escolas. Portanto, podemos referenciar a gestão em âmbito macro (gestão dos sistemas de ensino) e micro (gestão escolar). Unificados estes dois setores, pode-se falar em efetiva condução de uma gestão prática, tendo como base um planejamento ordenado e orientado no foco administrativo, paralelo ao cuidado de observar e flexibilizar a execução de ações, respeitando as especificidades de cada ambiente escolar.

A gestão educacional tem como característica a organização e a melhoria da qualidade dos sistemas de ensino educacionais, sendo fundamental para gerir em totalidade a participação, o compartilhamento e a transparência das unidades educacionais visando a tomada de decisões em conjunto, vislumbrando resultados positivos no âmbito de sua competência.

Com ações conjuntas articuladas, munidas com propostas pedagógicas avançadas, consegue-se implementar ações efetivas de dinamização e direção para atender a escola em suas demandas educacionais, promovendo um melhor nível de qualidade de ensino em ações consistentes. Segundo Luck (2011), cabe destacar:

A gestão educacional abrange, portanto, a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, que passa a ser enfoque orientador do ensino [...]. (LUCK, 2011, p. 51)

Portanto, o conjunto de atuações comumente utilizado por gestores deve ser caracterizado por novas ideias, aproximando a prática social das estruturas da organização, estreitando as ações das decisões para superar as estruturas educacionais fragmentadas da realidade, enfatizando a interação social.

A gestão da educação é organizada em regime de colaboração, no âmbito do poder público e de responsabilidade compartilhada entre União, estados-membros, municípios e Distrito Federal para a normatização dos sistemas de ensino. A gestão educacional depende de instâncias políticas que a regulamentem e demandam disponibilidade financeira e orçamentária para assegurar os grandes projetos educacionais que podem obstruir ou facilitar mudanças no contexto da gestão da educação.

2. Educação a Distância

2.1 Histórico

Segundo Rumble (PRETI, 2000), a Educação a distância é utilizada desde 1840 ou até mesmo em um período anterior, caracterizando-se pelo ensino sem a presença do professor por meio de recursos que transmitam mensagens do professor para o aluno a distância.

O primeiro recurso utilizado para viabilizar a Educação a distância foi por meio de correspondência, que acontecia por serviços postais através de transporte rodoviário, ferroviário ou aéreo, pelo menos nos países que este sistema alcançou. O objetivo era profissionalizar para o exercício de determinadas profissões como datilografia e radiotécnica (Rumble, 2000).

Por volta dos anos 60 e 70 do século XX, utilizavam redes transmissoras de rádio e televisão. O rádio era muito utilizado nas zonas rurais para levar informações para os agricultores e instruções religiosas, sobretudo na região Nordeste do Brasil, onde foi instalada a primeira escola radiofônica do País. Logo, utilizou-se da teleducação, onde se estabeleceu via satélite, a rede de televisão para transmissão de aulas que atingiu ao longo do seu desenvolvimento semi-analfabetos até o 2ª grau (Rumble, 2000).

Houve o lançamento do Projeto "TV Escola", em 4 de setembro de 1995 pela Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação, cujo objetivo era voltado para qualificação do docente da rede pública de ensino através de um canal de televisão exclusivo à educação, onde sua primeira meta foi disponibilizar em 46 mil escolas televisões, antenas parabólicas, videocassetes e fitas (Rumble, 2000).

Com o avanço da tecnologia, alteraram-se os conceitos de Ead, se antes o aluno possuía material escrito e fazia leituras passivamente, hoje o aprendizado tornou-se mais dinâmico no seu auto-aprendizado com o uso de computadores como inovação pedagógica, ou seja, proporcionando ao educador adequar ao seu

aluno o conteúdo objetivando o aprendizado. A tecnologia, quando colocada à disposição da educação, complementa o aprendizado em Ead em sua comunicação, permitindo acesso a informações, tornando possível o aprendizado complementar, pois, por si só, a tecnologia não garante a aprendizagem (PRETI, 2000).

Com a aceleração e o crescimento da tecnologia da informação (T.I.), surgem conseqüentemente, novas ferramentas e recursos sofisticados de programas para computadores. A Ead, segundo Preti (2000), acompanha essa interatividade, porém, os profissionais não acompanham essa aceleração tecnológica, o que provoca a inutilização de inúmeros recursos inovacionais, devendo assim, refletir-se se acompanhar essa aceleração tecnológica ajuda ou dificulta a mediar a aprendizagem.

2.2 Conceito

A Ead pode ser pensada como uma modalidade educativa real para democratização do conhecimento e acessibilidade ao ensino. Entretanto, questiona-se como fazer estes recursos chegarem às comunidades que não têm acesso. Assim, para cada tecnologia utilizada há um custo, disponibilidade, acessibilidade, temporalidade e capacidade de rede para acesso com velocidade (PRETI, 2000).

O mercado necessita, constantemente, inovar seus produtos e processos. Nesse momento, a Ead torna-se uma ferramenta expressivamente especial, pois atinge um número significativo de trabalhadores, tendo seus horários livres sem a obrigatoriedade de presença na instituição de ensino evitando, assim, que afete as horas trabalhadas.

Segundo Garcia (2000), existem pontos particulares apontados pela Associação Brasileira de Tecnologia Educacional (ABTE) que necessitam de atenção, considerando a tão inovadora modalidade de ensino a distância. Um dos pontos que merece ênfase é a crença que o indivíduo que opta pelo ensino de Ead é menos esforçado ou indivíduos pertencentes às camadas economicamente desfavorecidas da sociedade que não dispõem de recursos para matricular-se em cursos regulares.

Considerando o desenvolvimento tecnológico, sugere-se a adoção da modalidade Ead com o maior número de recursos possíveis, porém, sabemos que isto não é totalmente possível, levando em consideração o alto custo das tecnologias no mercado. Assim, a inviabilização financeira de alguns estados-membro, perpetua o preconceito sobre a modalidade de Ead, promovendo-a como credenciadora de indivíduos que se encontram fora do parâmetro de conhecimento ofertados por cursos presenciais (Garcia, 2000).

2.3 Aspectos Legais

Considerada importante para a educação brasileira, a educação a distância é regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, onde seus artigos revelam:

[...] Art. 80 – 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.

§ 1º - A Educação a Distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União;

§ 2º - A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registros de diploma relativos a cursos de Educação a Distância;

§ 3º - As normas para produção, controle e avaliação de programas de Educação a Distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas.

§ 4º - A Educação a Distância gozará de tratamento diferenciado que incluirá:

I – custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens;

II – concessão de canais com finalidade exclusivamente educativas;

III – reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais. [...]

As normas criadas para regulamentar a Ead possuem princípios que garantem a qualidade, equidade, regulação e avaliação em seus diferentes níveis. Uma das condições para se ofertar a Ead é a utilização de meios tecnológicos, porém esta não é a característica mais importante desta modalidade de ensino. As políticas públicas possuem o papel de mediar e garantir a pedagogia em sua teoria e metodologia.

A sociedade contemporânea exige cada vez mais dos indivíduos dinamismo e flexibilidade para capacitar-se, tornando possível novas possibilidades de atuação no mercado de trabalho. Apesar das mudanças da sociedade com o

passar dos séculos, o acúmulo de conhecimentos e técnicas privilegia o indivíduo no mercado de trabalho. Assim a Ead vêm atendendo a estudantes dinâmicos que geralmente possui escassa disponibilidade de tempo para se dedicar ao ensino presencial.

Apesar da legislação supracitada não condicionar a Ead à utilização de instrumentos tecnológicos, o computador, segundo (SALVUCCI; LISBOA; MENDES, 2012) tornou-se um recurso indispensável para atender a proposta desta modalidade de ensino.

A legislação objetiva a organização e submete ao poder da União à aprovação para as instituições de ensino ofertarem a Ead, o que assegura e garante um parâmetro de corpo técnico, administrativo, financeiro e docente de qualidade, avaliando o serviço ofertado e a infraestrutura que garante a boa execução do curso.

2.4 Especificidades da Gestão na Educação a Distância

A educação a distância tem suas características particulares e utiliza-se de ferramentas estratégicas para a difusão do conhecimento em seu processo de ensino que segundo VIEIRA; et alli (2012), exige uma forma específica de gestão:

[...] embora faça parte do processo de ensino, de formação intelectual e técnica, a modalidade tem, no fluxo do conhecimento que se desloca de um lugar para o outro, sua principal diferenciação. Essa característica ganhou expressão significativa na última década, em função do aperfeiçoamento das tecnologias da informação e comunicação. As mídias possibilitam não só o movimento do conhecimento entre lugares distantes, como proporcionam interatividade entre os atores do processo (VIEIRA; HERMENEGILDO; MORAES; ROSSATO, 2012, p. 68).

Portanto, a condução da Ead deve ser dinâmica, respeitando as especificidades regionais, já que a característica de deslocamento de conhecimento para regiões distantes aponta, como indicador principal, a necessidade de uma gestão apropriada, situando a educação a distância como somatório dos conhecimentos gerados por cada região, implementando regimentos flexíveis que contemplem mudanças e respeitem o regionalismo.

Os termos administração e gestão possuem os mesmos princípios, a saber: o de planejar, organizar, dirigir e controlar os ambientes educacionais. Estes aspectos são cruciais segundo (MILL; BRITO; SILVA; ALMEIDA, 2012) para a gestão da Ead, pois o processo de formação nesta modalidade de ensino necessita de acompanhamento para obtenção de êxito.

O ambiente virtual promove muitas facilidades, porém, a gestão aplicada à Ead serve para não permitir que o estudante torne-se um receptor de mensagens e textos eletrônicos de forma massiva sem o direcionamento adequado. O objetivo é estabelecer uma relação dialógica com o estudante para conduzi-lo a acompanhar as etapas do curso de forma estruturada.

A implantação da Ead deve acontecer de modo harmônico junto ao presencial, porém, nunca confundi-las. Exige uma dinâmica diferenciada de gestão

onde é ideal que se disponibilize uma unidade específica para acompanhar esta modalidade de ensino, já que a maioria das instituições que disponibilizam a Ead já existiam ofertando cursos no módulo presencial. Dando ênfase a esses quesitos, a instituição possuirá maiores garantias de qualidade e funcionamento, pois, tratando-se de sistema em rede, este está exposto a falhas sem a operacionalização adequada.

O papel desenvolvido pelo gestor na Ead é o de acompanhamento, planejamento e avaliação das atividades de forma simultânea a organizar o espaço físico, equipamento, recursos humanos e financeiros. Apesar da separação física entre o estudante e a instituição, esta necessita de uma organização estratégica para cumprir com o planejamento pedagógico do curso para não desviar do foco educativo e focar na meta meramente empresarial.

O avanço da tecnologia possibilita perspectivas de conhecimento ampliadas e permite o deslocamento para regiões distantes em tempo real. Populações com baixo poder aquisitivo passam a ter opções de capacitação acadêmica. A Ead não pode ser confundida como uma subcategoria da educação presencial, pois está é um instituição organizada que possui objetivos educacionais e operacionais práticos e efetivos.

A gestão é, segundo Pimentel (2006), importante para garantir a aplicabilidade da Ead mediando o conhecimento, sendo necessário que o estudante tenha a possibilidade de comunicação com a instituição para obter informações e esclarecer dúvidas de modo que haja resposta em tempo hábil. O funcionamento do curso deve estar muito bem definido pelos gestores de maneira a possibilitar a aplicabilidade da proposta pedagógica.

Para tanto, existe a gestão de sistemas que gerencia a produção do material, controle financeiro, aplicação da tecnologia e corpo técnico de forma a garantir a eficiência e a eficácia do curso, sempre visando cumprir com o objetivo.

3. A Escola de Administração Fazendária: origens

Na onda econômica do pós-guerra, o Brasil conseguiu industrializar e recuperar-se do estouro da bolha econômica de 1929 mais rapidamente que a maioria dos países. Junto à industrialização e aproveitando-se das fragilidades da democracia, Getúlio Vargas (1882 – 1954) associou-se aos militares, objetivando um golpe em Júlio Prestes com a justificativa da suspeita de fraude eleitoral para as eleições a presidência de 1930. Os militares instalaram-se no Estado através de um golpe, transferindo o poder político a Vargas.

Este movimento político foi denominado Revolução de Trinta. A economia sofreu queda do Produto Interno Bruto (PIB) per capita em 4% nos anos 30 e 5% no ano seguinte devido ao crash de 1929. No entanto, em meio à turbulência de revoltas, alguma contribuição nascia das cinzas, como a criação de ministérios, mesmo com predomínio do poder dos donos de terras e comerciantes (JUNG, 2008).

Oriunda de uma promessa de Vargas, aconteceu a assembleia constituinte que elaborou a terceira constituição do Brasil e Vargas, depois de eleito presidente, aproveitou-se da crise de 1929 e dissolveu o Congresso Nacional, legitimando por decreto um regime de emergência e assumiu a autoridade deliberativa por decreto federal.

No contexto político de 1930, em meio à reforma no Ministério da Fazenda (MF), houve a primeira experiência de aperfeiçoamento do pessoal fazendário nos anos 40 do século XX. Cria-se o curso de Formação e de Aperfeiçoamento (CAF) que destinava-se somente a aprovados em processo seletivo e habilitados à nomeação.

Com o reconhecimento da necessidade de estimular o aperfeiçoamento do servidor público, e também, percebendo que, por falta de compreensão e mecanização do trabalho realizado, os servidores ficaram desmotivados, então o Departamento Administrativo do Setor Público (DASP), declarou a criação de uma instituição que viria a contribuir muito com o Ministério da Fazenda (JUNG, 2008).

Diante da inexistência de divisão entre administrações gerando sobrecarga, foi instituído o Centro de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal do Ministério da Fazenda (CETREMFA), justificado pelo despreparo e falta de compreensão na administração fazendária, o que tornou o trabalho dos servidores mecânico e alienado pela dificuldade de adaptação e desconhecimento da área tributária e fiscal. Assim, o CETREMFA possuía o objetivo de administrar e promover a valorização humana do servidor, articulando nos estágios probatório, promoções e adaptações dos servidores as suas respectivas funções entre outros (JUNG, 2008).

Mostrando-se competente para habilitar servidores para atuar no Ministério da Fazenda, o CETREMFA conquistou autonomia para realizar concursos para cargos específicos no MF. Diante deste, surge a decisão para implantação de uma escola fazendária ou de finanças públicas. Depois de descentralizado, o CETREMFA passou a atuar em dez regiões fiscais, os primeiros cursos foram ministrados no estado do Rio de Janeiro. Os cursos possuíam turmas de até 35 alunos, e os mesmos recebiam o conteúdo programático e também referências bibliográficas para estudos independentes, entre outros (JUNG, 2008).

A Secretaria da Receita Federal, com o objetivo de observar a administração pública do exterior de países variados, duzentos e cinquenta servidores estagiaram no exterior, onde cem deles foram para Alemanha com o objetivo de observar a administração fazendária desta. O Diretor-Geral da Fazenda Nacional solicitou à embaixada alemã um programa de estágio para servidores da Receita Federal, onde, neste período, foi discutida, no Centro de Administração Pública Alemã para o Desenvolvimento Internacional, a ideia de uma escola fazendária para o Brasil. Ideia nascida da necessidade de qualificar a mão de obra fazendária. Então, iniciaram-se as negociações para implementação da ESAF, redigida no Acordo Básico de Cooperação Técnica Brasil-Alemanha que pautava elementos reguladores, legisladores e, ainda, prazos de implantação, assistência técnica e o compromisso das partes para com a futura escola. Traduzido pelos alemães, o governo brasileiro teria a atribuição de executar o programa, treinar os funcionários, formar corpo docente próprio, criar a ESAF, fornecer instalações, designar funcionários, treinar técnicos entre outros. Justifica-se o acordo com a Alemanha para a criação da ESAF, pela já existência de uma Escola Fazendária

alemã e, portanto, tornando-se especialista para ministrar cursos, dar palestras e produzir materiais, estas atribuições estão expressas no Acordo Básico de Cooperação Técnica como responsabilidade do governo alemão (JUNG, 2008).

O governo da Alemanha convidou a delegação do Ministério da Fazenda para uma visita. Conhecendo as repartições tributárias e alfandegárias, nas negociações foi discutida a organização e implantação da ESAF. Logo, a comissão técnica alemã compareceu ao Brasil e analisou por duas semanas a gestão brasileira de pessoas que repercutiria na implantação da Escola Superior de Administração Fazendária. Como objetivo principal da ESAF, foi definida a formação dos novos funcionários e a capacitação dos já existentes, onde o Secretário-Geral decidiu que não haveria mais contratação de pessoal, pois havia servidores em excesso e pouco qualificados (JUNG, 2008).

Os peritos concluíram que, ao ingressar no Ministério da Fazenda, o candidato recebia uma formação inicial já ocupando um cargo na repartição. Assim, sugeriram um programa regular de formação profissional uniforme e sistemático antes de ingressar no Ministério da Fazenda. A Escola possuía dez centros regionais de treinamento (CENTRESAF) em todo território nacional (JUNG, 2008).

Inspirada no setor fazendário e no ensino superior alemão, a futura Escola Fazendária foi adaptada à realidade nacional então vigente. Com o objetivo de igualar a justiça social de tributação e política financeira, os europeus sugeriram uma formação uniforme e a criação de carreiras de nível médio, com tarefas mais simples e medianas para reduzir a demanda de trabalhos de servidores de nível superior (JUNG, 2008).

Objetivando a melhora do desempenho profissional, os alemães propuseram para as categorias de nível médio um curso base de sistema dual, ou seja, a uniformidade entre teoria e prática. Os peritos consideravam que “a formação profissional deve ter uma amplitude que permita aos novos funcionários adaptarem-se às múltiplas e constantemente mutáveis realidades da vida e do Direito”. (JUNG, 2008, p. 67). A ideia seria educar para conhecimento integral do trabalho, fazer e saber para que o faz, e, também, para estimular o espírito cooperativo para o trabalho em equipe. O pretendido era

[...] exatamente está visão de conjunto – a responsabilidade, a iniciativa e a capacidade de receber a missão e de cumpri-la adequadamente, de forma autônoma – que deveria ser um dos principais objetivos da formação profissional. (JUNG, 2008, p. 68)

Um grupo de funcionários da Receita Federal, em 1972, elaborou o currículo da futura escola. As matérias foram escolhidas visando atender as áreas fazendárias de maior incidência, sendo a tributária, a aduaneira, a orçamentária e a administrativa. No final de 1972, os alemães estabeleceram diferentes ciclos nos cursos de acordo com a área de conhecimento dos servidores (JUNG, 2008).

Para formação docente, um grupo de servidores especializados da Secretaria da Receita Federal foi enviado à Alemanha para observar professores alemães em suas respectivas áreas e, também, para aprender o idioma.

A ESAF foi inaugurada em 28 de agosto de 1975, com a presença do presidente da República, do ministro da Fazenda, do governador do Distrito Federal e de autoridades alemãs. O nomeado Diretor-Geral da ESAF declarou, na oportunidade:

O primeiro dos objetivos é constituir-se em instrumento de apoio à política econômica nacional mediante o desenvolvimento de atividades de treinamento, de pesquisa e de assistência técnica, capazes de aumentar a racionalidade dessa área, registrando os avanços que a tecnologia brasileira de desenvolvimento econômico, controle da inflação e administração tributária vêm realizando com grande rapidez e eficiência; o segundo objetivo do sistema ESAF é o de colocar-se como elemento modernizador da Administração Pública e da sociedade brasileira, promovendo e acelerando as mudanças indispensáveis à vida político-administrativa que poderiam vir barrar as expectativas de um desenvolvimento socioeconômico e político acelerado. (ESAF, 2009, p. 109-110).

A construção da Escola de Administração Fazendária foi motivo de orgulho dos servidores fazendários, teve sua sede construída em Brasília. Caracterizada como um sistema educacional permanente, em 1976 teve seu regimento interno aprovado. Conhecida internacionalmente, o projeto arquitetônico da ESAF recebeu prêmios e ficou conhecida por “Escola de Administração Fazendária”, mas nos documentos oficiais é “Escola Superior de Administração Fazendária” (JUNG, 2008).

4. A Educação a Distância na ESAF

4.1 Histórico

A Escola de Administração Fazendária foi inaugurada em 28 de agosto de 1975 com sua estrutura organizacional formada. Além de ofertar os cursos presenciais, a ESAF buscou ampliar os meios para disseminar os cursos por ela ofertadas, criando uma unidade de projetos em Ead denominada Gerência de Educação a Distância (GEEAD) conforme Portaria nº 106, de junho de 2008, que traz em seu conteúdo suas competências:

Art. 6º À Gerência de Educação a Distância (GEEAD) compete:

I – planejar, desenvolver, coordenar, executar, controlar e avaliar atividades dos cursos na modalidade a distância;

II – prover assistência pedagógica aos elaboradores de conteúdos, coordenadores de Ead, tutores, gestores regionais, gestores acadêmicos, envolvidos nos processos da modalidade de educação a distância;

III – executar demais atividades próprias de sua área de atuação.

O primeiro curso ofertado em Ead foi no ano de 2002, um curso para professores da rede pública de ensino demandado por vários estados-membros e municípios brasileiros onde, até o ano de 2011, foram capacitados 85.000 servidores. O curso nominado Disseminadores da Educação Fiscal contribuiu significativamente para a formação cidadã dos estudantes (BITENCOURT; SANTOS, 2012).

Neste contexto, segundo Bitencourt e Santos (2012), com a experiência do primeiro curso que foi altamente demandado, sentiu-se a necessidade de aperfeiçoar a unidade responsável pelos cursos em Ead, com a contratação de profissionais capacitados para cada fase da criação dos cursos a distância, pois foram desenvolvidos mais de 80 cursos para a esfera pública federal, estadual e municipal. Com a preocupação em ofertar e acompanhar com mais presteza os cursos, no ano de 2009, criou-se o Centro Estratégico de Educação a Distância (Ceead).

Com a reestruturação que ocasionou a criação do Ceead, este fez seu mapa estratégico voltado para as etapas de criação, acompanhamento e fechamento dos cursos em Ead, dividido em setores, tendo a produção, execução, financeiro e direção onde o curso passava por cada um destes setores que possuíam sua respectiva colaboração (BITENCOURT; SANTOS, 2012).

A ESAF conta com uma estrutura física que envolve outros órgãos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos meios midiáticos online, como o Serviço de Aperfeiçoamento de Processo de Dados (SERPRO) que atua no sistema de criação dos cursos, assegurando e garantido o funcionamento das vídeoaulas, links que permitem acesso direto aos conteúdos desejados, webconferência e etc que são ofertados por meio da plataforma virtual moodle.

4.2 Estrutura Organizacional do Centro Estratégico de Educação a Distância

No ano de 2013, a ESAF organizava-se pelas unidades de Diretoria-Geral, Diretoria- Geral Adjunta, Centro Estratégico de Educação a Distância, Gerências de Programa de uma Prefeitura. A Escola possui dez centros regionais de treinamento (CENTRESAF) em todo território nacional (JORDÃO, 2012).

O Centro Estratégico de Educação a Distância (CEEAD) foi criado em 2009 como fruto da evolução do antigo setor GEEAD. Utiliza-se a Escola Virtual da ESAF que é por meio da plataforma moodle para a execução dos cursos então existentes.

Segundo Nakamura (2009), O ambiente Modular Object Oriented Distance Learning (Moodle), que significa Sistema Modular de Ensino a Distância Orientado a Objetos, podemos dizer que o moodle foi pensado para desenvolver-se em ambientes de aprendizado virtual.

A proposta da plataforma moodle foi criada em 2001 por Matim Dougiamas com o de colaborar com a aprendizagem como atividade social e, até 2009, já era utilizada em mais de 80 países contemplando diversas instituições de ensino. Sua licença é gratuita podendo ser instalado em inúmeros sistemas operacionais de computação (NAKAMURA, 2009).

Assim, a ideia da plataforma moodle é proporcionar uma aprendizagem ativa com flexibilidade, mantendo a interação com alunos e professores via internet mesmo em atividades assíncronas sobre o ritmo dos alunos.

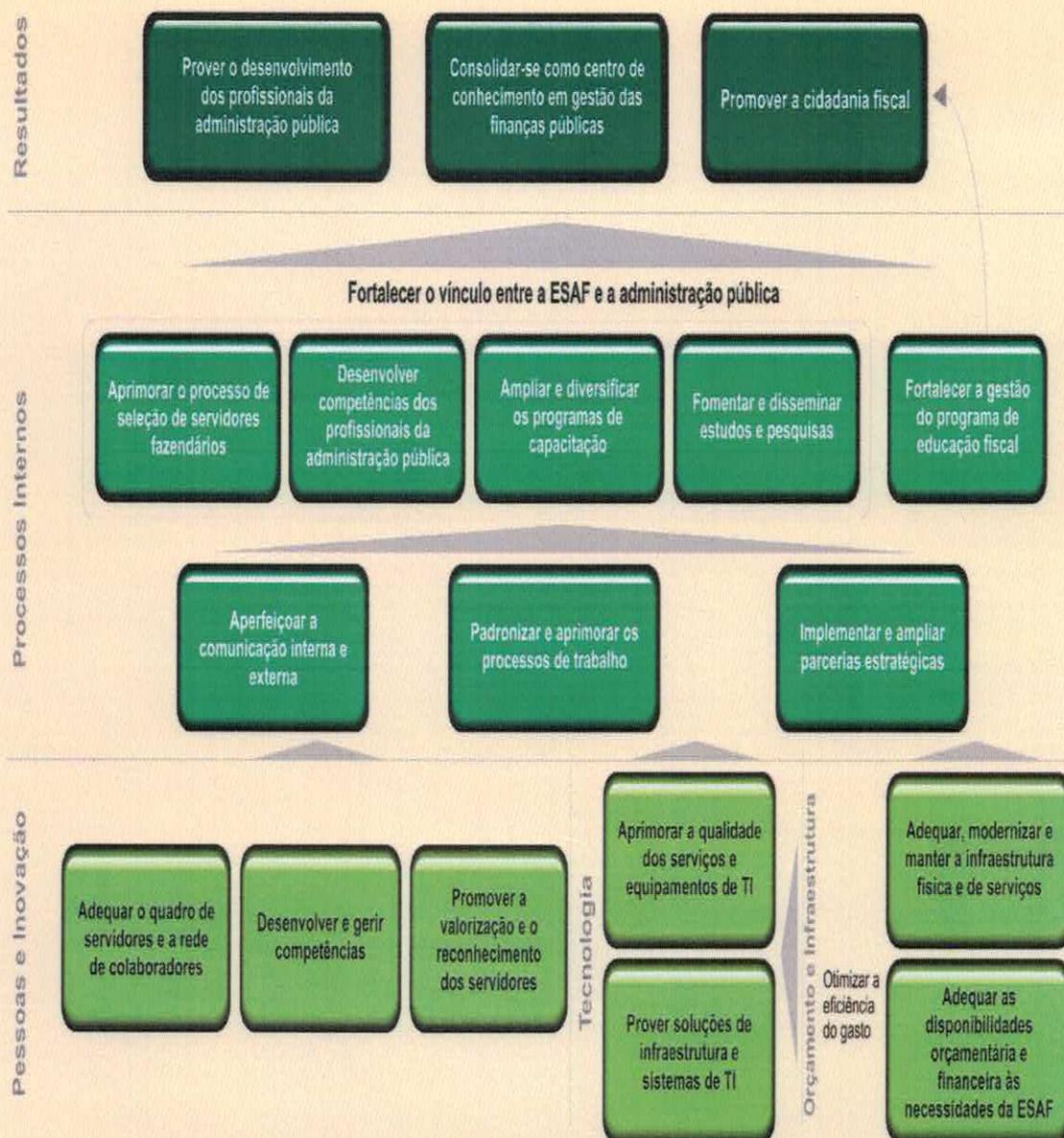
No intuito de organizar a instituição visando implementar ações em conjunto para definir e aprimorar a missão da ESAF na administração pública, apresenta-se o mapa estratégico



MAPA ESTRATÉGICO - 2012 / 2014

Visão: Ser referência na geração e disseminação do conhecimento em gestão das finanças públicas e no desenvolvimento de pessoas.

Missão: Desenvolver pessoas para o aperfeiçoamento da gestão das finanças públicas e a promoção da cidadania.



O mapa estratégico da ESAF (2012-2014) traça os procedimentos e metas que organizam a instituição em ações visando aprimorar e cumprir a missão dando continuidade à construção de estratégias, permitindo cenários alternativos para melhor adequar as necessidades da administração pública.

4.3 O Modelo de Ead da ESAF

O objetivo da Ead na ESAF é ofertar o desenvolvimento e aperfeiçoamento técnico em finanças públicas com ênfase para servidores fazendários, portanto a proposta é trabalhar um sujeito independente onde há flexibilidade de tempo e espaço sem precisar sair de seus ambientes de trabalho reduzindo gastos com deslocamento, entre outros.

Existem inúmeras formas de trabalhar a educação a distância. A realidade do século XXI oferta várias configurações midiáticas possibilitando uma linguagem e abordagem para corresponder às particularidades da instituição proponente dos cursos. Neste sentido, a ESAF opta pela utilização da plataforma moodle enriquecida com recursos e ferramentas para facilitar o intermédio entre alunos e tutores buscando atender todo o processo de produção do curso alinhando ações pedagógicas com a necessidade do órgão demandante.

Para que a ESAF inicie a construção do curso Ead, o órgão demandante (ex.; Conselho Administrativo da Receita Federal (CARF), tem a necessidade aprimoramento de um conteúdo específico para sua equipe de trabalho e formaliza junto à direção do CEEAD a demanda do curso pretendido.

Preliminarmente, para o desenvolvimento do formato do curso, atua o profissional Designer Instrucional (D.I), que dentro da ESAF tem como atribuição de gestor de produção de cursos. Este profissional avalia as condições para a produção do curso como o público alvo, complexidade do conteúdo, se há experiência em Ead, carga horária e toda particularidade identificada como influência no planejamento e desenvolvimento da produção do curso (BITENCOURT; SANTOS, 2012).

O profissional designer instrucional que atua no recebimento, produção e entrega do curso para execução. Nesse fluxo, o D.I é responsável por viabilizar o curso, executar a oficina de conteúdistas junto aos responsáveis pela implementação do curso, adequar o curso ao moodle, bem como definição de estratégias de aprendizagem e avaliação (BITENCOURT; SANTOS, 2012).

O processo de produção do curso com oficina para formação de conteúdistas é evento presencial e tem duração de três a cinco dias, executado pelo D.I para as definições pedagógicas do curso. O objetivo do evento é a elaboração do planejamento que é dividido em três documentos norteadores. O primeiro é o Planejamento Educacional que contem as justificativas, objetivos, metodologia, carga horária e público alvo. O segundo documento é o Mapa do Curso, são apresentados os módulos do curso em seus tópicos, tipo de atividade e critério de avaliação. E o cronograma de produção, que consiste no fluxo de trabalho da equipe de produção da ESAF (BITENCOURT; SANTOS, 2012).

Após o evento, forma-se a equipe de produção de curso e é iniciada a produção do material do curso. Geralmente o autor desse conteúdo é indicado pelo órgão demandante e são profissionais com larga experiência como professores especialistas no assunto proposto, para atuarem como conteúdistas e coordenadores técnicos. Aqui são contratados, conforme o Planejamento Educacional, profissionais como web designer, ilustrador, revisor textual, desenhista instrucional, diagramador, programador entre outros perfis definidos no planejamento (BITENCOURT; SANTOS, 2012).

Formada a equipe de produção, finaliza-se o conteúdo do curso e então os profissionais iniciam a adequação do material didático em formato próprio para Ead. O que caracteriza a atuação dos profissionais com os perfis supracitados são os formatos definidos para o curso, como os elementos lúdicos, animações, simulações, elementos textuais imagéticos, hiperlinks infográficos entre outros (BITENCOURT; SANTOS, 2012).

Com curso produzido, o coordenador técnico e o D.I validam o curso e homologam o produto. Homologado, o curso pode ser divulgado pelo órgão demandante e este iniciará a etapa de seleção de tutores para o curso (BITENCOURT; SANTOS, 2012).

É preciso ter o curso “Capacitação de Tutores” ofertado pela ESAF, ou ter experiência comprovada em outras instituições. O curso “Capacitação de Tutores” objetiva capacitar tutores para atuar nos cursos Ead, sobretudo na plataforma moodle, estabelecendo afinidade e empatia com a tutoria.

Selecionados os tutores atuantes do curso, quem assume o acompanhamento do curso é a coordenação pedagógica do CEEAD. Formada por coordenadores pedagógicos e colaboradores eventuais, estes são contratados por tempo determinado e por demanda de curso.

A coordenação financeira é formada por um coordenador e um colaborador eventual. Aqui são realizadas as contratações de tutores e colaboradores eventuais bem como o pagamento de cada segmento profissional.

A coordenadora-geral e a coordenadora-geral substituta são responsáveis por toda a gestão das coordenações que produzem, acompanham pedagogicamente bem como a gestão financeira. Além de articular as reuniões e acordos entre os órgãos e responder pelo CEEAD a diretoria da ESAF.

4.4 A Gestão da Ead na ESAF

A gestão da Ead na ESAF é uma política de interesses comuns cujo o objetivo é maximizar a capacidade do servidor de seu respectivo órgão de origem com atividades sistematizadas.

Portanto, a ESAF possui o modelo próprio de Ead e sua gestão carrega particularidades alinhadas com ações pedagógicas e as necessidades do órgão demandante. Assim, atuando com uma missão organizada estrategicamente, cumpre frente a administração pública o conjunto organizado para o desenvolvimento de ambientes virtuais de aprendizado conforme análise apresentada nesta pesquisa.

Para tanto, a ESAF construiu uma estrutura administração para atender tal proposta que inclui planejamento, produção, coordenação pedagógica, financeiro e direção.

Para visualizarmos essa proposição. Tomaremos o planejamento como ponto de partida da gestão de Ead no caso ESAF. Ao planejar a gestão de cursos, a ESAF adequa o curso as necessidades dos servidores do órgão demandante considerando o público alvo, as tecnologias e comunicações atuais. O sistema de gestão de planejamento é pautado na formação a distância do cliente.

Após concluída as fases do planejamento, executa-se a produção do curso. Etapa estratégica acerca do processo de dinâmica do curso, estreitar a relação entre o órgão demandante e a ESAF a fim de re-significar o aprendizado direcionado ao servidor.

O material didático objetiva pautar as especificidades do cliente e no serviço prestado de modo que colabore e acrescente na atuação do servidor criando a articulação entre as funções e atividades exercidas.

Tendo o planejamento e produção concluídos, o curso é executado pela coordenação pedagógica que existe para garantir a prática educativa sem que instituição se torne uma empresa. O desafio é oferecer um curso a distância de

qualidade conduzindo uma boa execução, atendimento ao aluno, envolvendo uma equipe técnica consciente do propósito de execução do curso.

Paralelamente a produção e execução do curso, atua o setor financeiro com o papel de possibilitar e conduzir o curso distribuir a demanda financeira como previsto no planejamento.

Desse modo, a direção atua como intermediador político entre o órgão demandante e a ESAF, apresentando a instituição em partes que formam um todo e constroem conhecimento a partir de análises de situações entre as partes envolvidas e no próprio quadro institucional da ESAF.

5. A Experiência Vivida

O ingresso na ESAF aconteceu por meio de estágio na unidade Centro Estratégico de Educação a Distância (Ceead), na coordenação pedagógica de acompanhamento dos cursos em janeiro de 2013. Neste período não há fluxo de cursos, pois os órgãos demandantes dos cursos geralmente estão em período de recesso.

Iniciei o contato com os cursos a distância fazendo o meu primeiro curso intitulado Básico Sistemas de Informação, o curso apresentava-se de maneira dinâmica com ilustrações e informações acrescidas em forma de observações. Antes de iniciar os conteúdos, havia uma apresentação da plataforma moodle e como utilizá-la. Os cursos da ESAF são divididos em módulos e, ao final de cada módulo, há um exercício seguido de uma avaliação onde é necessário alcançar uma pontuação mínima em cada módulo para que a avaliação do módulo subsequente seja aberto, ou seja, obriga o estudante a acompanhar os módulos na ordem que eles se apresentam.

Ao final do curso quando é alcançada a nota mínimo, o estudante tem a obrigatoriedade de responder uma avaliação do curso intitulada de questionário de satisfação. O questionário era extenso e abordava os aspectos do desempenho do estudante em formato auto-avaliativo, do tutor, conteúdo do curso, plataforma moodle e atendimento do setor ESAF.

A auto-avaliação abordava como o estudante se sentiu em relação ao curso, se houve dificuldade no manuseio da plataforma moodle, a relação com o tutor, se o setor de acompanhamento pedagógico da ESAF atendeu às necessidades, caso houvesse, sobre o conteúdo e qual seria a nota atribuída no empenho para o curso proposto.

A avaliação do tutor mensurava a agilidade em responder os questionamentos, a abordagem do tutor e a satisfação nas respostas emitidas pela tutoria.

Tratando do conteúdo, o questionário abordava se houve satisfação em fazer o curso, se o conteúdo atendeu às expectativas do estudante, se estava apresentado de forma clara, os pontos positivos e negativos e o que poderia ser acrescido, segundo a experiência vivida pelo estudante.

Atribuí-se a plataforma moodle uma importância tremenda no manuseio do questionário, pois um dos desafios do Ceead era capacitar o estudantes que não tinham contato com a plataforma e isso tornava o curso desgastante para eles. O questionário solicitava a qualificação da plataforma, se houve dificuldade no manuseio, se todos os link's propostos para vídeo e textos estavam em perfeito funcionamento e como o estudante se sentiu em relação a plataforma.

Atender ao estudante era um desafio para a equipe colaboradora contratada, pois haviam cursos que atendiam a três mil estudantes e nem todos possuíam a experiência com o curso a distância, portanto, o contato por correio eletrônico não era suficiente, os colaboradores faziam atendimento ao telefone e muitas vezes um passo a passo para que o estudante conseguisse acessar a plataforma. O questionário abordava o atendimento da equipe ESAF, se houve atendimento ágil, se o colaborador atendeu com cordialidade o estudante, se ele teve dificuldade no atendimento e etc.

Após respondido todo o questionário, o certificado do estudante era disponibilizado na plataforma para impressão, nele continha o nome do estudante, nome do curso e carga horária. No verso tinha todo o conteúdo abordado nos módulos e a nota do estudante no curso.

Poucas semanas antes de iniciar um curso, o coordenador pedagógico solicita ao financeiro a contratação de um colaborador eventual para atuar no curso dando suporte por um período de três meses. O critério de seleção é a pessoa ter uma graduação, assim ingressava para colaborador pessoas formadas em radiologia, farmácia, pedagogia, turismo e etc. O colaborar eventual é realmente para dar um suporte operacional o que justifica não haver filtro para sua seleção. Se houvesse profissionais na área interessados no trabalho, estagiários ou pesquisadores haveria como capacitar mais estudantes de EAD e melhorar a qualidade no acompanhamento dos cursos. O que observei destes sujeitos de áreas

afins é a ausência de interesse no trabalho o que em alguns momentos desprestigiava o curso a distância por falta de interesse ou conhecimento. Esta vaga de colaborador eventual atrai muitos interessados pela remuneração que era aproximadamente R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais).

Após contratados os colaboradores eventuais, iniciava o curso de formação de tutores, eu fiz o curso para viver a experiência de saber qual o tipo de informação que era transmitida no curso e este tratava da relação do tutor com o aluno, da agilidade nas respostas, da importância do tutor estar presente nas áreas do fórum e etc. Assim que concluído o curso os tutores recebiam o certificado e este era apresentado a área financeira para que o tutor pudesse ser remunerado.

A atuação do tutor no curso era acompanhada pelo coordenador pedagógico e pelo setor financeiro que ao final do curso gerava um relatório de atividade do tutor que apresentava quanto tempo ele ficou online, quantas questões e quantas perguntas respondidas nos fóruns de debate na plataforma moodle. O relatório era utilizado pelo setor pedagógico para cobrar do tutor de seu desempenho no curso. Contudo, os tutores que tinham o desempenho ausente na plataforma voltavam a ser tutores novamente, ou seja, o relatório de acompanhamento é um instrumento comprobatório de comprometimento do tutor com o curso mas, ao final, não impacta na melhoria da contratação destes.

Poucos dias de iniciar o curso, os colaboradores eventuais recebem uma lista dos alunos e turmas que irão compor o curso e cadastram em lote esses alunos, por turma na plataforma moodle. Existem cursos que possuem o formato extenso como o Disseminação da Educação fiscal (DEF) que são milhares de alunos e, assim que eles são cadastrados em lote no sistema, recebem uma mensagem no e-mail cadastrado gerado pela plataforma moodle com o passo a passo para o aluno entrar no sistema e acessar o curso. Neste momento, é que os colaboradores mais possuem atividades pois, após receberem o e-mail para acessar o curso, os estudantes ligavam na ESAF, enviavam e-mail e se deslocavam até a ESAF para solicitar ajuda. Assim, este momento é um trabalho grande e desgastante.

Ao ingressar no acompanhamento pedagógico acompanhei um curso demandado pela Receita Federal (RF) e percebi que, ao final do curso, os alunos

ficaram muito preocupados com o resultado da nota final e por curiosidade perguntei a coordenadora da época e ela explicou que, se os servidores não fazem o curso, eles são punidos com cancelamento de abono, adiamento de férias, cumprimento de banco de horas, mas isso é um regime da RF, a ESAF não tem gerência sobre isso. Recordo-me que um servidor ligou na Instituição e sugeriu que a ESAF conversasse com órgão demandante do curso para que ele se dispusesse a reservar um horário para os servidores só fazerem o curso para não atrapalhar a demanda de trabalho e garantir um melhor desempenho no curso. Em um ano que fiquei na ESAF não ouvi tal discussão.

O Ceaad contrata estágio para fazer a mesma função dos colaboradores, porém, os estagiários também não pertenciam à área da educação, existia estagiário da área de química, ciências biológicas, ciência da computação e psicologia, estes não se interessavam pelos cursos, o trabalho era operacional. Todos nós atendíamos os alunos com suas dúvidas e orientações, porém eu tive o interesse de acompanhar o movimento do setor em todas as áreas e então tive a oportunidade de trabalhar com a produção de cursos.

A coordenação de produção de cursos é o início dos cursos da ESAF. Preliminarmente, ocorrem reuniões com os órgãos demandantes e inicia-se o diálogo do que seria realizado e do que é possível realizar. Fechado o acordo com a diretoria do Ceaad, está repassa as informações para as pessoas do setor que iniciam o processo de construção do curso, conforme capítulo 4.3 deste trabalho.

Recordo-me de umas das reuniões que participei com o Conselho Administrativo da Receita Federal (CARF) para a produção de um curso de português para os servidores e, foram inúmeras reuniões, para decidir o formato, prazo, possibilidades e pessoas que eles indicariam para a tutoria do curso. Fomos encontrar o presidente do CARF para gravarmos um vídeo de abertura para o servidores com fim de ser colocado na entrada do curso na plataforma moodle e assim foi feito.

A produção de cursos implica entregar o curso pronto para a área pedagógica executar. Assim que começávamos a inserir o curso na plataforma, tínhamos que corrigir todo o texto que o conteudista propunha a alterar, e testar

todos os links de texto e de sites relacionados ao tema. Quando algo no sistema não abre ou não funciona, comunicamos ao Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), estes são os responsáveis por toda a plataforma moodle em funcionamento na ESAF.

A demanda da equipe de produção era muito pesada para o número de servidores que atuavam ali, muitas vezes ficávamos depois do horário de expediente e nos reuníamos nas residências de uma das servidoras para conversarmos sobre planejamento.

O fluxo do Ceaad funcionava muito bem, os cursos saíam com excelência, com conteúdo satisfatório e quando algo não funcionava como deveria, imediatamente a coordenação de execução acionava a coordenação de produção. Porém, percebo que as pessoas que ali atuavam como servidores eram capacitados na área e isto fazia toda a diferença para a execução dos cursos e os servidores não se contentavam na forma posta e inovavam junto aos desenhistas instrucionais.

Senti falta de compilação de dados e avaliação destes, pois se é gerado um questionário de satisfação, estes deveriam ser observados para que o Ceaad avaliasse o que os estudantes pontuam e que algo fosse melhorado no setor e no próprio curso.

Ao ingressar na ESAF poderia haver um curso de capacitação de curto prazo para explicar como a unidade do Ceaad funciona e como cada área atua nos cursos a distância, pois o servidor, colaborador e estagiário sente-se mais motivado quando entende o trabalho que executa e como funciona a configuração do setor.

CONCLUSÃO

A Estrutura diferenciada dos cursos a distância da ESAF, preliminarmente, contam com profissionais diferenciados em suas coordenações. O fato da maioria dos servidores serem capacitados e ainda que possuam funcionários que sejam de áreas afins, a unidade Ceead se divide na construção do curso em início, meio e fim faz com que o curso além de ser acompanhado, seja executado e finalizado com presteza.

Penso que, se nas instituições de ensino a distância houvessem uma gestão com início, meio e fim do processo pedagógico e um corpo técnico para executar cada função, talvez os cursos a distância ganhassem mais credibilidade ante a sociedade, pois o descrédito é justamente por não apresentar uma estrutura operacional de acompanhamento notável.

A gestão objetiva proporcionar organização e planejamento. A gestão educacional implica fazer a relação do planejamento organizado no sistema de Ead, objetivando alcançar a dinâmica da modalidade de ensino garantido eficiência e eficácia do curso, visando o somatório de conhecimento em um processo organizado.

A ESAF oferta cursos de EAD estruturados, organizados e planejados em início, meio e fim e busca alocar servidores, em sua maioria, em suas respectivas áreas de conhecimento o que faz com os cursos funcionem com mais excelência. O Ceead atender servidores que estão se aperfeiçoando, portanto estudam com autonomia e otimizam seu tempo e espaço no curso.

O objetivo da presente monografia foi demonstrar a gestão de Ead na ESAF organizada e planejada para capacitar servidores dos órgãos públicos do governo federal tendo estrutura para construção, acompanhamento e finalização de cursos a distância estruturada entre servidores e colaboradores, com o objetivo de atender o curso no tempo proposto e com excelência.

Pode-se pensar em instituições como a ESAF como exemplos para oferta de cursos em Ead, ainda que possuam suas deficiências em funcionários e ausência de avaliação, os cursos são motivadores e bem acompanhados e o reconhecimento

que a ESAF possui no setor público, promove a Ead e incentiva a melhoria e possibilita a discussão de melhoria dos cursos, pois a demanda aumenta e conseqüentemente o prestígio desta modalidade de ensino.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**. Curitiba, PR: IESDE, 2009.
- BITENCOURT, Kelly; SANTOS, Silvana. **O Desenvolvimento de Cursos a Distância na Administração Pública: a experiência da escola da administração fazendária – ESAF**. Brasília: ABEAD, 2012.
- BRASIL. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/portarias/dec5.622.pdf>>, acesso em 18/06/2016.
- BRASIL. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>, acesso em 18/06/2016.
- ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA (ESAF). **Curso de Formação de Tutores para Servidores Públicos: orientações para a produção de materiais didáticos**. Brasília: ESAF, 2009.
- ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA (ESAF). **Portaria nº 106, de Junho de 2008**. Brasília, ESAF.
- GARCIA, Walter E. **A Regulamentação da Educação a Distância no Contexto Educacional Brasileiro**. In: PRETI, Orestes (org.). Cuiabá: NEAD/EI – UFMT; Brasília: Plano, 2000. V.: 21 p. 79 - 88.
- JORDÃO, Georgiane Pessoa Alcoforado. **Formação de Tutores para Servidores Públicos promovida pela Escola de Administração Fazendária (ESAF)**. Brasília: ESAF, 2012.
- JUNG, Guenther. **Escola de Administração Fazendária: Uma visão histórica**. Brasília: ESAF, 2008.
- KRAMER, Erika, W. Coester. **Educação a Distância: da teoria à prática**. Porto Alegre: Alternativa, 1999.
- LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011 (9ª ed.).
- MILL, Daniel; BRITO, Nara; SILVA, Aparecida Ribeiro da; ALMEIDA, Leandro Fagner. **Gestão da Educação a Distância (Ead): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da Ead**. **Revista Vertentes** (nº 35, p. 1-19, 2012).
- NAKAMURA, Rodolfo. **Moodle: como criar um curso usando a plataforma de ensino a distância**. São Paulo: Farol forte, 2009. 160 p.
- PIMENTEL, Nara Maria. **Educação a Distância**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- PRETI, Oreste. **Educação a Distância e Globalização: desafio e tendências**. In: PRETI, Orestes (org.). Cuiabá: NEAD/EI – UFMT; Brasília: Plano, 2000.

RUMBLE, Greville. **A Tecnologia da Educação a Distância em Cenários de Terceiro Mundo**. In: PRETI, Orestes (org.). Cuiabá: NEAD/EI – UFMT; Brasília: Plano, 2000.

SALVUCCI, Mara. LISBOA, Marcos J. A. MENDES, Nelson C. Educação a Distância no Brasil: Fundamentos Legais e Implementação E-learning in Brasil: legal basis and implementation. **Revista Associação Brasileira de Educação a Distância**. [Vol. 11, p. 49 – 62]. Brasília: ABEAD, 2012

SAVIANI, Demerval. **Sistemas de ensino e planos de educação**: o âmbito dos municípios. Educ. SOC. Dezembro, 1999, Volume 20, nº 69, p. 119-136.

SAVIANI, Demerval. **Sistema de educação**: subsídios para a conferência nacional de educação. Conae, 2008.

SILVA, Maria Vieira. Gestão Democrática na Educação: As contribuições e omissões da LDB (Lei 9.394/1996). In: SILVA, M. V.; MARQUES, M. R. **LDB: balanços e perspectivas para a educação brasileira**. Campinas: Alíneas, 2008. p. 71-96.

VIEIRA, Eleonora Miliano Falcão. HERMENEGILDO, Jorge. MORAES, Marialice. ROSSATO, Jaqueline. Institucionalização da Ead nas Universidades Públicas: unicidade e gestão. **Revista Associação Brasileira de Educação a Distância**. (Vol. 11, p. 63-72). Brasília: ABEAD, 2012.

VIEIRA, Sofia Lerche. Políticas(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** [23 (1): 53-69, jan./abr.]. Porto Alegre: ANAP; FNDE, 2007.

III – Projeções Profissionais (trajetória acadêmica)

Vinda de uma família de pedagogos, a influência do curso de pedagogia logo me envolveu ao chegar o tempo de escolher o curso de graduação. Iniciado o curso de pedagogia, em todas as matérias encontrei uma maneira diferente de estudar educação. A carga horária e a grade de conteúdos da UnB proporcionam A carga horária e a grade de conteúdos um leque de interesses na área educacional em diferentes âmbitos.

Após alguns semestres e entrar no projeto da UnB, encontrei-me no curso voltado para a carreira de pesquisador. A ideia passou a ser de formar no curso e de seguir a carreira acadêmica de mestrado e doutorado e dar aula para alunos de graduação sobre gestão.

No início do semestre, já ingressei no primeiro estágio na revista da Embrapa, trabalhava no editorial de artigos científicos e ao receber os artigos corrigidos dos revisores já comecei a desenvolver um olhar clínico para escrita, formatação e o método científico. Nos projetos isso passou a ser expressos em nossos trabalhos com a professora, acompanhando o nosso desenvolvimento ao produzirmos pesquisas.

Ingressando na ESAF dei continuidade a este contato textual, métodos e formas de textos voltados para cursos a distância. O contato com servidores de pós-graduados e apaixonados pela área acadêmico apoiou essa decisão de seguir coma carreira acadêmica.

Os estágios na UnB e um projeto que participei dentro das escolas fez-me apreciar a educação aplicada, o ensino e aprendizagem das crianças da educação básica e dentro da direção da escola onde atuei e percebi que gostaria de contribuir, formando nas faculdades profissionais com a qualidade e senso crítico que, como eu fui instruída. Da mesma maneira que é preciso bons professores em sala de aula, faz necessário bons professores para formá-los.

Meu interesse particular é contribuir em faculdades privadas, pois são elas que necessitam de professores interessados na área e qualificados para atuar na formação docente.



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**GESTÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA**

BANCA EXAMINADORA:

**Prof^a Dr^a Maria Zélia Borba Rocha
(Presidente da Banca - Orientadora)**

**Prof^a Dr^a Catarina de A. Santos
(Membro Titular)**

**Prof^a Dr^a Danielle Xabregas Pamplona Nogueira
(Membro Titular)**

**Prof^a Dr^a Ruth Gonçalves de Faria Lopes
(Suplente)**

Data da Defesa: 07 de julho de 2016