

GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E A AÇÃO DO COORDENADOR DE POLO PRESENCIAL DA UAB

Fabiana de Medeiros

Coordenadora do Polo da Universidade Aberta do Brasil do Jardim Moreno – Centro
Educativo Unificado Jambuí
fabianamedeiros@hotmail.com

Maria Camila Florêncio da Silva

Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP
da Fundação Getúlio Vargas - FGV
mcamilaflorencio@gmail.com

Resumo: A implantação da Universidade Aberta do Brasil (UAB) representou a maior política pública relacionada à área da educação a distância - EAD para concretizar direitos sociais de educação superior. O sistema funciona com a instalação de polos presenciais de apoio, com coordenadores indicados pelo prefeito ou mantenedor do polo. Este gestor deve observar a importância da capacidade de comunicação na sua prática em função da variedade de atores presentes nos polos de UAB: tutores presenciais, tutores à distância, alunos, funcionários dos locais que abrigam os polos, funcionários do próprio polo, servidores públicos responsáveis pelo polo nas Diretorias Regionais de Ensino e na Secretaria Municipal de Educação e as instituições de ensino que oferecem os cursos. O presente estudo pretende discutir a importância da comunicação na gestão / coordenação de um polo da UAB instalado em um Centro Educacional Unificado –CEU, inclusive sob a ótica do Project Management Institute-PMI. A metodologia dessa pesquisa foi análise bibliográfica e observação participante. Os resultados mostram que os problemas de comunicação interferem no sucesso de projetos e são considerados também um dos que mais oferecem riscos. Entretanto nos polos de apoio, não depende só da escrita (orientações), pois, o coordenador deve valer-se também da comunicação visual e dos encontros/reuniões sempre que possível para estabelecer relações interpessoais e garantir uma comunicação mais eficiente. Também deve levar em conta os diferentes interlocutores presentes em cada curso oferecido, de forma a informá-los concreta e completamente sem excessos de informações. A literatura e a vivência das autoras mostra que o processo de seleção dos coordenadores de polo entre os servidores públicos dos órgãos estaduais ou municipais deve ser acompanhada e repensada, pois nem sempre os selecionados dispõem de conhecimento para gerir os polos. Além disso, cada curso ofertado cria uma rede totalmente nova de atores e circuitos de comunicação durante o transcorrer do curso. Portanto, faz-se necessário um novo planejamento das ações a serem desenvolvidas com cada um dos participantes e depreende-se que o coordenador deve ter a disponibilidade para a contínua avaliação dos processos de comunicação para com cada nova universidade e curso presentes no polo. Os dados mostram a necessidade de incluir um plano de comunicação claro e conciso para a condução das atividades para garantir o sucesso do sistema UAB e do EAD.

Palavras-chave: Ensino a Distância; Universidade Aberta do Brasil; Gestão de Polo presencial; Comunicação segundo PMI; Políticas de Educação Pública

Abstract: The execution of the Open University of Brazil (UAB) represented the largest public policy related to the area of e-learning – EAD to concretize social rights of higher education. The system works with the installation of support poles, with coordinators appointed by the mayor or pole maintainer. This manager must observe the importance of the communication capacity in his practice, due to the variety of actors present at the UAB poles: face-to-face tutors, distance tutors, students, polling staff, responsible civil servants by the polo in the Regional Teaching Directories and in the Municipal Department of Education and the educational superior institutions that offer the courses. The present study intends to discuss the importance of communication in the management / coordination of a UAB center installed in a Unified Educational Center (CEU), including from the Project Management Institute-PMI perspective. The methodology of this research was bibliographic analysis and participant observation. The results show that communication problems interfere with project success are as well as considered to be one of the most risky. However, not only depends on writing (guidelines), but also the coordinator must also use visual communication and meetings / meetings whenever possible to establish interpersonal relationships and ensure a more efficient communication. It should also take into account the different interlocutors present in each course offered, in order to inform them concretely and completely without excess of information. Literature and the experience of the authors showed that the process of selecting polo coordinators among the public servants of the state or municipal agencies must be monitored and rethought, since not always the selected ones have the knowledge to administrate the poles. In addition, each course offered creates a completely new network of actors and communication circuits during the course of the course. Therefore, it is necessary to re-plan the actions to be developed with each of the participants and it is apparent that the coordinator should have the availability for the continuous evaluation of the communication processes for each new university and course present at the pole. The data show the need for a clear and concise communication plan for conducting activities to ensure the success of the UAB system and the EAD.

Keywords: Distance learning; Open University of Brazil; Management of face-to-face pole; Communication according to PMI; Public Education Policies

INTRODUÇÃO

A expansão da EAD relaciona-se aos novos paradigmas informacionais da sociedade do conhecimento, os quais questionam as temporalidades da sala de aula e a linearidade do conhecimento escolar. Para Saraiva (1996), a educação à distância (EAD) surge da necessidade de levar a educação a lugares remotos sem as tradicionais barreiras de tempo e espaço.

No âmbito Brasileiro, a implantação da Universidade Aberta do Brasil (UAB) representou a maior política pública relacionada à área da EAD. As políticas públicas são concebidas como linhas de ação coletiva que concretizam direitos sociais. Dessa forma, o

planejamento e atendimento dentro de equipamentos públicos devem, antes de tudo, levar em consideração os desejos e preferências da comunidade a qual se presta serviço.

Neste contexto, a ação dos coordenadores de polo nos polos presenciais da UAB tem grande importância ao serem eles os responsáveis por articular as vontades locais aos projetos/cursos apresentados pelas universidades que integram o programa. Acima de tudo, merece destaque a ação dos coordenadores de polos como mediadores das comunicações entre todos os atores envolvidos nos processos de EAD. São estes profissionais que se responsabilizam por conduzir os cursos propostos nos lócus de sua realização e propiciar a articulação contínua entre a comunidade atendida e a universidade promotora do curso, sendo que a última pode estar a muitos quilômetros de distância.

Contudo, percebe-se a partir da experiência profissional de uma das autoras deste trabalho que é coordenadora do polo UAB CEU Jambuí, localizado na zona leste de São Paulo, que nem sempre as práticas das relações comunicacionais são fáceis ou simples. Sobretudo, tendo-se em vista a variedade de atores presentes nos polos de UAB, a dizer: tutores presenciais, tutores à distância, alunos, funcionários dos CEUs que abrigam os polos, funcionários do próprio polo, servidores públicos responsáveis pelo polo nas Diretorias Regionais de Ensino e na Secretaria Municipal de Educação e as instituições de ensino que oferecem os cursos (através de e-mail, telefones, comunicados, impressos etc.).

Sendo assim, este estudo busca aprofundamento quanto a literatura a respeito das relações comunicacionais de forma a conhecer indicações de estratégias para aprimorar as comunicações da coordenação junto à comunidade e funcionários presentes no polo e os agentes das instituições de ensino superior.

Para isto, desenvolveu-se revisão da literatura acerca de três temas que dialogam diretamente com a prática dos coordenadores e com os aspectos teóricos da comunicação como ferramenta para a gestão pública. Realizou-se primeiramente uma contextualização do surgimento da UAB como política pública e da instauração dos polos presenciais nos CEUs através de parceria com a Prefeitura Municipal de São Paulo. Em seguida, realizou-se a análise de alguns documentos almejando compreender o percurso para implantação de polos presenciais de UAB e caracterização nos documentos oficiais da função de seus coordenadores (a saber: Brasil, 2007; Brasil, 2006; Brasil, 2009; Brasil, 2010 E São Paulo, 2015). Ademais neste tópico, tratou-se também de se estabelecer diálogos com produções acadêmicas que de alguma forma já direcionam seu olhar para a complexidade da atuação do coordenador de polo. Por fim, traçou-se alguns aspectos teóricos pertinentes à gestão da

comunicação a partir da visão do Project Management Institute (PMI) e seus guias de boas práticas, o Pmbok.

A pesquisa objetiva o aprofundamento quanto a literatura a respeito das relações comunicacionais de forma a conhecer indicações de estratégias para aprimorar as comunicações da coordenação junto à comunidade e funcionários presentes no polo e os agentes das instituições de ensino superior. Tem-se como objetivos específicos deste estudo: Compreender a realidade prescrita sobre a implantação de polos de UAB; Observar e analisar as diretrizes estabelecidas para a contratação de coordenadores de polo e as atividades a serem desenvolvidas pelos coordenadores de polo e conhecer e refletir sobre a implementação prática em minha realidade profissional de estratégias em Gestão de Comunicação; dessa forma a metodologia empregada nesse estudo foi de observação participante.

Também, desenvolveu-se pesquisa bibliográfica e documental acerca dos temas: UAB, Uniceu, coordenação de polo, desafios para coordenação e gestão da comunicação. Para alcançar tal fim, realiza-se uma pesquisa de abordagem qualitativa – descritiva por meio da análise documental e bibliográfica (Gil, 1991). Essa escolha relaciona-se intimamente ao desejo do estabelecimento da relação entre o prescrito nos documentos, a realidade em outros polos observada na revisão bibliográfica e a experiência vivida pela pesquisadora. A abordagem qualitativa permite a descrição das características dos documentos e textos lidos de forma mais detida e próxima.

DESENVOLVIMENTO

a. UAB e a Uniceu

Ainda que a chamada Universidade Aberta do Brasil (UAB), programa do Ministério da Educação (MEC), seja uma das ações de maior visibilidade no que se refere à Educação à Distância. Uma volta no tempo, por meio dos escritos de Rodrigues (1998), permite notar que o início de processos educacionais à distância antecede em muito este programa.

De acordo com o autor, o surgimento da EAD no Brasil remonta à década de 1930 com o oferecimento de cursos à distância pela Marinha Brasileira e, uma década depois, pelo Instituto Universal Brasileiro, responsável pela ampliação da formação profissional de nível médio. Na década de 1970, nasce o Telecurso 2º Grau, parceria entre a Fundação Padre Anchieta (TV Cultura) e a Fundação Roberto Marinho. Esse foi um dos programas de

formação à distância de maior impacto, o qual influenciou o mais tarde criado Telecurso 2000. Dessa forma, é possível compreender que a chamada EAD antecede em muito aquilo que se concebeu como a era da informação e seus sistemas computacionais.

Pode-se dizer que somente a partir da década de 1990 (TORRES; VIANNEY, 2003) a educação virtual começou a desenvolver-se nos moldes como é entendida hoje. Segundo Torres e Vianney (2003), foi somente a partir de 1994 através da expansão da internet nas Instituições de Ensino Superior (IES) e da publicação das Leis de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB/96), em dezembro de 1996, que a modalidade EAD conseguiu tornar-se válida e equivalente a todas as outras. Por meio do artigo 80, a LDB/96 instaura a possibilidade de uso orgânico da modalidade de educação à distância em todos os níveis e modalidades de ensino.

Todavia, de acordo com Silva et al (2010), a instauração de legislação não resultou no surgimento de ações relacionadas à EAD rapidamente. Apenas em 2006 o governo federal apresentou um programa que visou à democratização da EAD no nível superior. Foi através do Decreto nº 5.800 de oito de junho de 2006, que nasceu o sistema UAB. Esse se configura como:

“um sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da educação à distância”(Brasil, 2010).

No contexto da cidade de São Paulo, os polos da UAB desenvolveram-se principalmente por meio da parceria com a Prefeitura de São Paulo (PMSP), articulando-se na rede denominada Uniceu. Cabe à PMSP a manutenção e conservação dos polos, de modo a permitir que se materializem as ações educacionais planejadas pelas universidades afiliadas ao programa.

Neste sentido, o polo de apoio presencial tem papel importante ao ser o núcleo de apoio pedagógico e administrativo do sistema UAB. De acordo com Silva et al (2010, p.3), o polo presencial é o “braço operacional” da instituição pública de ensino superior na cidade do estudante (ou na mais próxima dele). É nele em que ocorrem os encontros presenciais, o acompanhamento, a orientação para os estudos, às práticas laboratoriais e as avaliações presenciais. Dessa forma, continuam Silva et al (2010), para que seja garantido o pleno desenvolvimento das atividades dos cursos à distância precisa-se oferecer condições e

serviços adequados e suficientes para atender aos professores e estudantes em suas expectativas, demandas e necessidades. Logo, o polo de apoio presencial deve contar com a estrutura necessária aos cursos aos quais atende.

Neste contexto, a criação da Universidade Aberta do Brasil pelo governo federal em parceria com os estados e municípios em 2006 foi uma das ações de maior destaque no campo. Na cidade de São Paulo, essa parceria se materializou por meio da denominada Uniceu e da constituição dos polos presenciais. O coordenador de polo é o responsável pela coordenação dos polos presenciais e tem, dentre outras funções, o dever de articular as comunicações entre todos os agentes envolvidos na EAD.

b. A gestão da comunicação como estratégia para os coordenadores de polos

Tendo em vista o exposto anteriormente sobre a UAB, a Uniceu, os polos e seus coordenadores, entende-se que o estudo mais aprofundado de questões relacionadas à gestão é de suma importância para o desenvolvimento dos polos. Dentre as áreas apontadas por Silva et al (2010), foca-se aqui na área de gestão de projetos, tratando-se da subárea da comunicação. Compreendeu-se, por meio da análise dos documentos sobre a implementação dos polos presentes na metodologia de pesquisa, que a função do coordenador está centrada no encaminhamento dos cursos e na facilitação da comunicação.

Essa constatação deve-se a dois fatores. Primeiramente, parte do entendimento de que o coordenador de polo tem papel central como articulador das relações comunicacionais realizadas no polo. Ele participa ativamente da mediação entre alunos e universidades, fazendo também a gestão dos recursos humanos (secretários, tutores, tutores presenciais etc.) que se relacionam ativamente com as universidades e com os alunos. Em segundo lugar, reconhece-se a centralidade da comunicação para o sucesso de projetos. Este fato é corroborado por recentes publicações do Project Management Institute (PMI) que apontam que os problemas de comunicação aparecem entre os três mais recorrentes em empresas (PMI, 2010) e são para os gerentes de projetos um fator muito importante para o sucesso de projetos, sendo considerado também um dos que mais oferecem riscos (PMI, 2013).

Uma vez pontuado isso, passa-se agora para a importância da comunicação na EAD e para os aspectos centrais para a sua gestão. A comunicação é entendida por muitos como uma ciência prática, uma vez que um de seus objetivos maiores é a passagem de uma mensagem para outra pessoa. Entretanto, muitas vezes o espaço entre o emissor e o receptor das mensagens é esquecido, e uma reflexão mais detida a respeito das implicações teóricas

envolvidas no ato comunicacional é deixada de lado. A negligência da teoria em prol de uma atitude voltada somente para a prática torna a própria comunicação inviável. Neste sentido, como assinala Sartori (2005), é importante pensar a interrelação entre a comunicação e a educação dentro da EAD, uma vez que são os processos comunicacionais os responsáveis pela viabilização da própria EAD enquanto proposta educativa. A presente pesquisa defende que uma aproximação do campo da comunicação, calcado em seu entendimento como responsável pelos modos de interação entre indivíduos e com as tecnologias de informação, permite sua maior compreensão enquanto fenômeno constitutivo da EAD.

A partir disso, é impossível pensar que a comunicação em gestão da EAD não seja prioridade, tendo em vista sua ação fulcral para o bom andamento dos processos dentro do polo. É preciso atenção e dedicação no planejamento e monitoramento das comunicações a serem realizadas durante a condução de cursos, atentando especialmente para o fato de que as informações de cada curso, em geral, são distribuídas entre agentes muito diferentes nos processos dadas às origens diversas das instituições que os oferecem. Dessa forma, portanto, mais que informar é necessário comunicar de forma pertinente a cada um dos envolvidos para que sejam evitados mal-entendidos.

Sendo assim, como afirma Terribili Filho (2012), percebe-se a necessidade de um plano de comunicação claro e conciso para a condução das atividades. Esse deve levar em conta os diferentes interlocutores presentes em cada curso oferecido, de forma a informá-los concreta e completamente sem excessos de informações. Tendo isto em vista, o plano de comunicação deve conter: o quê divulgar, como divulgar, para quem divulgar, a periodicidade da divulgação e o meio de comunicação utilizado. Cabe ao coordenador do polo a elaboração, atualização e monitoramento das informações ou das melhores formas para divulgá-las por seus secretários e tutores.

Além da comunicação escrita, o coordenador deve valer-se também da comunicação visual e dos encontros/reuniões sempre que possível para estabelecer relações interpessoais e garantir uma comunicação mais eficiente. O coordenador não pode perder de vista que as pessoas possuem formas diferentes de aprendizado e assimilação, podendo ser: visuais, auditivas, leitoras/escritores ou cenestésicas (TERRIBILI FILHO, 2012). Isto quer dizer que mesmo que aprendam através de todas as formas, cada ser dispõe de uma forma de aprendizado dominante. Dessa maneira, como mostram Godfrey, Smith e Pulsipher (2011), os visuais aprendem pela visão, isto é, têm maior familiaridade com imagens, fotos, diagramas e gráficos. Por sua vez, os auditivos aprendem pela audição, tendo as explanações verbais, as

discussões, as gravações em áudio e vídeo, os brainstormings e os debates de forma presencial. Já as pessoas que aprendem pela leitura/escrita gostam de registros e anotações. E, por último, os cenestésicos aprendem pela vivência e experimentação.

Quanto à comunicação visual, ela é composta por qualquer composição imagética que permita a compreensão e memorização das informações, como gráficos, desenhos e cronograma. Este último é um bom exemplo de comunicação visual, pois é facilmente lido e interpretado pelos participantes/coordenadores de cada curso. A utilização de cores e símbolos são outros atrativos que rapidamente comunicam status e atividades pendentes/concluídas. Alternativa a estes procedimentos, consiste na montagem de portfólios dos cursos, os quais permitem de maneira mais fácil à percepção do todo e do desenvolvimento das ações.

A comunicação também envolve a realização de um bom estabelecimento de relações interpessoais nas reuniões e encontros realizados entre coordenadores e demais participantes de cada projeto. Mais do que isso, como aponta Terribili Filho (2012), o processo deve ser permeado por reuniões que atentem as fases de cada curso e ao seu encerramento, possibilitando um balanço final da ação.

Todas as possíveis reuniões e interações com as IPES e demais envolvidas devem ser obrigatoriamente documentadas. Neste aspecto, destaca-se que a documentação deve ser objetiva e registrar as principais decisões tomadas e as ações pendentes, com os respectivos responsáveis e prazos.

Sendo assim, nota-se a importância da gestão da comunicação para os coordenadores de UAB. Primeiramente, dada a centralidade da comunicação para a área de projetos e, em segundo lugar, visto o papel do coordenador como mediador de comunicações. A gestão da comunicação deve ser propositadamente elaborada e atualizada levando em conta as diversas formas de aprendizagem dos envolvidos (visual, auditiva, leitora/escritora ou cinestésica). Além disso, o monitoramento dos processos por meio de sua documentação tem papel importante para a reflexão sobre as ações tomadas.

c. Resultados e avaliação da experiência

A partir da leitura das leis referentes à implementação de EAD, pode-se perceber que o surgimento de ações práticas não foi contemporâneo à promulgação das leis. Contudo, a despeito disso, com a criação da UAB e das parcerias com Estados, Municípios e IPES essa modalidade de ensino se difundiu e atingiu regiões mais distintas do país.

No caso de São Paulo, a criação da Uniceu e a proliferação de polos presenciais significou o acesso da população das periferias ao ensino superior em diversas modalidades à distância. Ainda que os autores estudados reconheçam esse fato, percebem também que os envolvidos nas políticas de EAD necessitam de formações específicas. Mesmo sendo uma área educacional, a EAD possui especificidades que requerem daqueles que a coordenam conhecimentos distintos dos utilizados em órgãos da rede pública em geral e mesmo em escolas de educação infantil, fundamental ou ensino médio. Atendo-se a esse fato, percebe-se que a obrigatoriedade da seleção dos coordenadores de polo entre os servidores públicos dos órgãos estaduais ou municipais que estabeleceram as parcerias com o governo federal deve ser acompanhada e repensada, pois nem sempre os selecionados dispõem de conhecimento para gestar os polos.

Dentre as formações apontadas, os autores destacaram aquelas relacionadas à gestão de projetos com destaque para a gestão da comunicação. As leituras mostraram que a formação em gestão de projetos é um aspecto que merece atenção, em especial a formação para gestar processos comunicacionais. Primeiramente, visto que os coordenadores são responsáveis pela condução dos projetos e isto se dá centralmente pelo relacionamento informacional. Em segundo lugar, dada a importância da comunicação para sucesso da gestão de projetos, como apontado por especialistas e pelos estudos do PMI já citados anteriormente. A gestão da informação deve ser responsável, planejada, acompanhada e registrada. Ademais os coordenadores devem ter a preocupação para com a variação dos meios informacionais visando atingir mais pessoas.

Continuando sobre a área de gestão de projetos, essa se consolida como uma área de destaque na contemporaneidade, sobretudo na EAD, e vem ganhando destaque ao possibilitar o melhor controle dos diversos processos que compõem o ensino à distância. A experiência pessoal de uma das autoras auxilia na percepção de que as ações presentes no polo são de naturezas muito distintas, uma vez que a cada curso ofertado cria-se uma rede totalmente nova de atores e circuitos de comunicação durante o transcorrer do curso. Logo, a cada nova parceria estabelecida entre o polo UAB presencial e uma IPES, faz-se necessário um novo planejamento das ações a serem desenvolvidas com cada um dos participantes. Percebe-se que não há uma uniformidade mínima nas IPES dos núcleos responsáveis pela condução das ações ligadas a EAD em cada unidade que assegure a adoção de um único modelo de interação entre polo e IPES. Deste modo, como asseveraram os autores estudados, é preciso que o coordenador possua conhecimentos específicos para organizar as formas de comunicação e

monitoramento do desenvolvimento de cada curso de maneira a comunicar aqueles que precisam ser informados, isto é, IPES, e alunos envolvidos no curso ofertado.

Para além de comunicar-se com os demais, os coordenadores de polo devem também ser capacitados no que tange a coordenação de liderança de suas equipes. Como mostram os documentos oficiais, a estrutura prescrita – ainda que dificilmente presente em todos os polos, como em meu caso – envolve diversos atores atuantes diretamente no polo. Sendo assim, o coordenador deve estar apto a promover a melhor circulação das informações entre todos os funcionários do polo e realizar a coordenação de suas atividades de forma que haja um bom andamento dos projetos mesmo quando de sua ausência.

Nesse aspecto, posso dizer que observo em meu cotidiano profissional que as relações interpessoais estabelecidas pela coordenação do polo, acontecem nos diversos encontros e reuniões promovidos pelas IPES. Dentre eles podem-se destacar as aulas inaugurais de cada curso. As aulas inaugurais contam sempre que possível com a presença da coordenação e de um dos secretários do polo. Não obstante, são importantes também as realizações de reuniões de progresso dos cursos, de reuniões de encerramento de fases ou semestres e de encerramento geral dos cursos. E, ainda, a documentação criteriosa de todo o curso.

Contudo, a realidade mostra-se muito diversa aos escritos sobre a gestão da comunicação. Vê-se na verdade que as conversas entre o polo e as IPES rareiam-se após a aula inaugural, resumindo-se em sua maioria a trocas de e-mails sobre datas das avaliações ou comunicação de chegada de tutores ao local. Não há uma documentação mínima combinada entre os atores, que garanta o registro da história vivida no local e estabeleça parâmetros de análise que balizem ações futuras, tanto de próximas gestões, quanto de novas IPES.

Por tudo isso, a reflexão sobre a experiência da autora principal em relação à teoria mostra haver a necessidade de formação específica e contínua, a fim de que as implementações de processos de gestão de comunicação possam representar um incremento para minha ação e para a condução dos cursos ministrados no polo de UAB. Percebe-se também que deve haver uma maior uniformização dos processos comunicacionais que permeiam as relações entre os envolvidos na EAD. Se por um lado, existe a necessidade de aumentar a variabilidade de suportes comunicacionais por parte do polo de maneira a comunicar tanto a comunidade quanto às IPES por meio de recursos diversificados, por outro, faz-se necessário um estreitamento junto às IPES, para que uma articulação mais consistente seja estabelecida. De certa forma, os secretários e a coordenação podem auxiliar de maneira muito profícua o estabelecimento das relações com os alunos e a minimização da evasão dos

curiosos. Cabe destaque também que mesmo na EAD, as relações são estabelecidas entre humanos e, sendo assim, o apoio presencial pode representar um grande estímulo àqueles menos afeitos às interações permeadas apenas pelos ambientes virtuais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação a distância é muito anterior a implantação do sistema UAB, todavia, não se pode negar que somente na década de 90 com a criação de redes de comunicação digital e a regulamentação da EAD pela LDB/96, a educação a distância pôde de fato desenvolver-se no país.

Neste contexto, a criação da Universidade Aberta do Brasil pelo governo federal em parceria com os estados e municípios em 2006 foi uma das ações de maior destaque no campo. Na cidade de São Paulo, essa parceria se materializou por meio da denominada Uniceu. O coordenador de polo presencial é o responsável pelo encaminhamento dos cursos e pela facilitação da comunicação entre todos os envolvidos no processo. Dessa forma, conclui-se que a comunicação é uma área de destaque para a ação desse profissional. Notou-se que o estabelecimento de uma comunicação eficaz não é tarefa fácil, uma vez cada universidade possui uma estrutura de organização própria. O coordenador deve estar apto a trazer uma variabilidade de divulgações (visuais, escritas, de escuta etc.) para garantir um bom fluxo de interação. Por isso, é preciso uma reflexão sobre a comunicação e o estabelecimento de um plano comunicacional para cada projeto tocado no polo presencial. Portanto, conclui-se que além do fornecimento da estrutura adequada, é preciso a promoção de formação contínua de seus coordenadores, para que habilidades voltadas à gestão de projetos com foco na área de comunicação sejam contempladas e maximizem a capacidade de atuação dos polos.

Entretanto, a revisão teórica aliada à experiência profissional mostraram que a formação contínua em gestão, - em específico nas áreas de estratégia, de projetos, de infraestrutura, equipes e processos - devem ser assegurados aos coordenadores de polo. Pois, esses em geral não dispõem de uma formação inicial que assegure a existência desse tipo de conhecimento e podem, assim, encontrar dificuldades no cotidiano de sua ação. Vê-se que há um descompasso entre a prescrição e a realidade vivida nos polos. Os autores mostram que nem sempre os gestores de polo estão aptos a lidar com a realidade que vivem e, sendo assim,

devem receber formação contínua para lidar com os novos desafios vividos na interrelação UAB e polos presenciais.

Dessa maneira, a análise sobre a realidade aponta para a necessidade de maior uniformização das relações entre IPES, órgãos estaduais e municipais e gestores/funcionários de polos. Acredita-se que uma ação de planejamento dos processos comunicacionais pelos coordenadores de maneira isolada, sem a participação da IPES, pode ter menos impacto que uma ação articulada. A variabilidade de modelos de contato e estruturas das IPES dificulta a adoção de check list e rotinas de trabalhos estruturadas. Dessa forma, o coordenador deve ter a disponibilidade para a contínua avaliação dos processos de comunicação para com cada nova universidade e curso presentes no polo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, O.C. de S. (2008). Gestão do ensino superior à distância: uma proposta de análise do modelo da Universidade Aberta do Brasil. Anais ... Recuperado em 11 setembro de 2015, de <http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/55200811205PM.pdf>.
- BORI, C.M.; DURHAM, E.R. (2000). Equidade e heterogeneidade no ensino superior brasileiro. Brasília: INEP.
- BRASIL. (2010). Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Polos de Apoio Presencial do Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB: Orientações para Mantenedores e Coordenadores. Recuperado em 11 setembro de 2015, de http://www.uab.ufmt.br/uploads/ckfinder/userfiles/files/cartilha_orientacoes_uab.pdf.
- BRASIL. (2015). Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). UAB. Recuperado em 11 setembro de 2015, de <http://uab.capes.gov.br/index.php/sobre-a-uab/o-que-e>.
- BRASIL. (2007). Ministério Da Educação. Referenciais de Qualidade para Educação Superior à Distância. Brasília: Secretaria De Educação à Distância MEC.
- BRASIL. (2006). Decreto Nº 5.800, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. Ministério da Educação

- BRASIL. (2009). Resolução CD/FNDE Nº 26, de 5 de junho de 2009. Estabelece orientações e diretrizes para pagamento das bolsas do Sistema Universidade Aberta do Brasil. UAB/CAPEF. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 8 jun. Seção 1, p.12.
- GODFREY, R.L.; SMITH, H. W. & PULSIPHER, G. (2011). As 7 leis da aprendizagem. Rio de Janeiro: Campus.
- LIBERALI, F.C. & LIBERALI, A.R.A. (2011). Para pensar a metodologia de pesquisa nas ciências humanas. Revista Inter FAINC - Faculdades Integradas Coração de Jesus. Santo André: Rede Salesianas de Ensino, 1(1), 1-84, jan./jun.
- PMI- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2010). Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil. Recuperado em 8 agosto de 2015, de http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf
- PMI- Pulse of the Profession (2013). The high cost of low performance: The Essential Role of Communications. Maio: PMI. Recuperado em 30 agosto de 2015, de <http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/The-High-Cost-Low-Performance-The-Essential-Role-of-Communications.ashx>.
- RODRIGUES, R.S. (1998). Modelo de avaliação para cursos no ensino a distância: estrutura, aplicação e avaliação. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC: Florianópolis.
- SÃO PAULO (2007). Município em Mapas – Cultura e Território: uma análise da economia e dos espaços culturais na cidade. Secretária de Cultura.
- SÃO PAULO Prefeitura Municipal de São Paulo (n. d.). Portal Uniceu. Recuperado em 11 setembro de 2015, de <http://uniceu.prefeitura.sp.gov.br/>.
- SARAIVA, T. (1996). Educação à distância no Brasil: lições da história. IN: Em Aberto: Educação à Distância. N. 70, abr./jun., p. 17-27. Brasília: MEC.
- SARTORI, A.S. (2006). A Comunicação na Educação à Distância: o desenho pedagógico e os modos de Interação. Anais... Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação. Brasília. São Paulo: Intercom. Recuperado em 9 setembro de 2015, de <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/55876757358952763704830343483524263658.pdf>.

- SILVA, E.R.G.; RIBAS, C.C; MOREIRA, C.M.; BATISTI, P. & PEREIRA, A.T.C. (2010). Gestão de polo de apoio presencial no sistema Universidade Aberta do Brasil: construindo referenciais de qualidade. *RENOTE: Revista Novas Tecnologias da Educação*, 8(3), 1-10, dezembro. Recuperado em 15 março de 2011, de <http://seer.ufrgs.br/renote/article/view/18086>.
- TERRIBILI FILHO, A. (2013). Os Cinco Problemas mais Frequentes nos Projetos das Organizações no Brasil: Uma Análise Crítica. *Revista de Gestão de Projetos*. 4(2), 213-237. Recuperado em 9 setembro de 2015, de <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/99>.
- VIANNEY, J.; TORRES, P.L. & SILVA, E. (2003). *A Universidade Virtual no Brasil*. Tubarão: Ed. Unisul.

Recebido 18/05/2018
Aprovado 09/10/2018