

## A FORMAÇÃO DAS EQUIPES MULTIDISCIPLINARES COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE EAD

## THE TRAINING OF MULTIDISCIPLINARY TEAMS AS A STRATEGIC ELEMENT OF EAD MANAGEMENT

**Jennifer de Carvalho Medeiros**  
Instituto Federal de Brasília

**RESUMO.** A gestão da Educação a Distância (EaD) é composta por elementos de ordem administrativa, pedagógica, política e tecnológica. Diferentes tessituras constituem o escopo dessa modalidade de modo que as formas de fazer a gestão da EaD evolui e amplia seus horizontes à medida em que a própria modalidade ocupa novos espaços de manifestação. A formação das equipes que fazem a EaD percorre um caminho que guarda estreita relação com a evolução da modalidade, na qual aponta para a profícua articulação com os processos de interação e interatividade, alinhada aos avanços tecnológicos e às formas de construção do conhecimento em rede. Nesse sentido, apresentamos neste artigo a seguinte problemática: o que as pesquisas mais recentes apontam sobre as tendências de formação para as equipes da EaD no Brasil? O nosso objetivo é analisar as perspectivas de formação das equipes da EaD no Brasil apontadas nos artigos científicos ao longo 20 anos. Os artigos foram levantados em uma pesquisa bibliográfica realizada na base de dados Redalyc, entre 2002 e 2022. O presente artigo é de natureza qualitativa e possui como princípio epistemológico as bases do materialismo histórico-dialético, considerando a categoria da contradição e mediação. O processo de investigação do objeto em questão foi constituído a partir do levantamento bibliográfico na base de dados, em articulação aos editais de processos seletivos para a composição das equipes multidisciplinares de cinco instituições públicas do país. Identificamos lacunas nas pesquisas sobre a formação das equipes multidisciplinares bem como na sistematização de projetos formativos das instituições que contratam as equipes. A gestão se coloca em todas as situações apresentadas, revelando movimentos de continuidade ou ruptura dos processos que podem tanto conservar os efeitos da fragmentação do trabalho na EaD quanto remodelar os processos de planejamento e execução das ações que envolvem a modalidade a distância.

**Palavras-chave:** EaD. Formação para EaD. Gestão da EaD. Equipes multidisciplinares.

**ABSTRACT.** The management of Distance Education (EaD) is composed of administrative, pedagogical, political and technological elements. Different textures specific to the scope of this modality so that the ways of managing distance learning evolve and broaden their horizons as the modality itself occupies new spaces of manifestation. The formation of teams working at the distance learning follows a path that is closely related to the evolution of the modality, which points to fruitful articulation with the processes of interaction and interactivity, aligned with technological advances and forms of building

*Jennifer de Carvalho Medeiros*

knowledge in a network. In this sense, in this article we present the following problem: what does the most recent research indicate about training trends for distance learning teams in Brazil? Our objective is to analyze the perspectives of training EaD teams in Brazil highlighted in scientific articles over 20 years. The articles were collected in a bibliographical research carried out in the Redalyc database between 2002 and 2022. This article is qualitative in nature and has as its epistemological principle the bases of historical-dialectic materialism, considering the category of contradiction and mediation. The investigation process of the object in question was constituted from the bibliographical survey in the database, in conjunction with the notices of selection processes for the composition of multidisciplinary teams from five public institutions in the country. We identified gaps in research on the formation of multidisciplinary teams as well as in the systematization of training projects at the institutions that hire the teams. Management is involved in all proposed situations, revealing movements of continuity or rupture in processes that can both preserve the effects of the fragmentation of work in distance learning and remodel the processes of planning and executing actions that involve distance learning.

**Keywords:** Distance learning. Training for distance learning. Distance learning management. Multidisciplinary teams.

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste artigo, abordaremos os processos formativos das equipes de EaD como um dos elementos relevantes da gestão. Reconhecemos o processo de formação para atuar na EaD como um ponto estratégico na gestão da modalidade por representar a tendência que a EaD vai tomar forma na instituição de ensino. É por meio da formação da equipe de EaD que se dá o delineamento para a oferta da modalidade na instituição, suas perspectivas e limitações.

A formação das equipes que fazem a EaD percorre um caminho que guarda estreita relação com a evolução da modalidade, na qual aponta para a profícua articulação com os processos de interação e interatividade, alinhada aos avanços tecnológicos e às formas de construção do conhecimento em rede.

Nesse sentido, apresentamos neste artigo a seguinte problemática: o que as pesquisas apontam sobre as tendências de formação para as equipes da EaD no Brasil? O nosso objetivo é analisar as perspectivas de formação das equipes da EaD no Brasil apontadas nos artigos científicos ao longo de 20 anos. Os artigos foram levantados em uma pesquisa bibliográfica realizada na base de dados Radalyc, entre 2002 e 2022.

No diálogo com as pesquisas identificadas, lançamos mão do referencial teórico sobre a gestão da EaD articulado aos fundamentos teóricos da formação para EaD, ambos tendo como pano de fundo uma análise de natureza qualitativa ancorada nos pressupostos da teoria crítica, em especial do materialismo histórico-dialético, a partir da interlocução com as categorias da contradição e mediação.

## **2 A RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO DAS EQUIPES E GESTÃO DA EAD**

*Jennifer de Carvalho Medeiros*

Os processos de gestão, de forma geral, podem ser compreendidos a partir do desenvolvimento do capitalismo, do processo de globalização e mundialização dos processos de manutenção da estrutura do capital, que passou a exigir formas de organização do trabalho cada vez mais condizentes e adequadas às demandas mercadológicas.

No campo educacional, a gestão escolar é um amplo campo de discussões em seus diferentes níveis, que vão desde os processos escolares mais singulares à implantação e desenvolvimento de políticas públicas educacionais. A existência dos níveis que definem a gestão nos chamou atenção para refletir sobre o seu caráter contraditório e seus efeitos na educação a distância.

A gestão da EaD pode ser compreendida em articulação à evolução da própria modalidade ao longo dos tempos. Importante destacar que, independente dos formatos que a EaD assume na sua historicidade, observa-se uma necessidade de gerenciamento diferente dos processos ocorridos na modalidade presencial. No seu estágio atual, a EaD carece cada vez mais de uma perspectiva de gestão que considere as especificidades da modalidade. Conforme afirmam Mill e Britto:

As diferenças entre a gestão na educação presencial e na educação a distância decorrem de características da EaD, que é, no mínimo, mais complexa e dinâmica do que a primeira. Por exemplo, na EaD há maior fragmentação do trabalho, o que exige atenção especial do gestor para que exista adequadas articulações entre as partes envolvidas. Assim como a gestão educacional pode ser considerada mais viva do que a gestão em empresas com fim lucrativo, a gestão na EaD é ainda mais viva (e complexa) do que a gestão na educação presencial. (MILL; BRITO, 2009, p.08)

Ao reconhecer as especificidades da EaD, devemos também reconhecer as variadas perspectivas de gestão, sobretudo em função da forte influência mercantilista na educação nos últimos tempos. Para este artigo, defendemos

*Jennifer de Carvalho Medeiros*

que a gestão da EaD é um processo múltiplo, que congrega diferentes ações de ordem pedagógica, administrativa, política e tecnológica. É um processo que depende de um projeto institucional de educação, com clareza suficiente para situar as necessidades e os objetivos da EaD no contexto no qual está inserida.

Consideramos a categoria da contradição presente nos princípios da gestão escolar a partir do par dialético concepção/execução. Em sua essência, a gestão envolve processos de planejamento, execução e acompanhamento de determinado conjunto de ações. São necessárias, pois, pessoas com qualificação para cada etapa, evidenciando assim uma racionalização das atividades segundo o nível de conhecimento e participação de cada sujeito.

A divisão social do trabalho impacta as mais diversas esferas da sociedade, incluindo a educação. No contexto da EaD, Mill lança o olhar para dois aspectos fundamentais:

O trabalho docente na EaD é realizado coletivamente numa dinâmica organizada como polidocência; e apenas alguns membros da polidocência desenvolvem suas atividades virtualmente, como teletrabalho, pelo ambiente virtual de aprendizagem e outras ferramentas similares. Esses são os docentes visuais. (MILL, 2012, p. 184)

O recorte da docência apresentado por Mill é parte de conceito maior, o da polidocência, que por sua vez guarda estreita relação com os processos de gestão da EaD. Sobre a polidocência, Mill define o termo da seguinte forma: “Polidocência virtual é, portanto, a docência realizada por um coletivo de trabalho realizado na EaD, mediada pelas TDIC”. (MILL, 2012, p.68)

Corroboramos com o conceito apresentado por Mill e acrescentamos que a gestão da EaD deve considerar essa compreensão de trabalho coletivo, que ao mesmo tempo se mostra fragmentado e exposto às contradições existentes entre planejamento e execução. As relações profissionais tomam

*Jennifer de Carvalho Medeiros*

uma nova configuração na qual nem todos os partícipes do processo se reconhecem como componentes da docência na EaD.

Temos então uma situação na qual a gestão da EaD precisa dar resposta ao desenvolvimento dos trabalhos que são realizados com vistas à ampliação da oferta de cursos a distância, ao mesmo tempo em que deve ser responsável pela construção de uma cultura formativa da própria equipe, com o intuito de minimizar os efeitos da racionalização do trabalho.

Nesse sentido, defendemos a formação das equipes que constituem a EaD como elemento estratégico que congrega as dimensões pedagógica, administrativa, política e tecnológica. É um desafio para a gestão, tendo em vista a dinamicidade do cotidiano, tomado pelas constantes investidas e demandas pertencentes ao nível da execução que encobrem os momentos necessários de unidade ao planejamento, conforme defende Medeiros (2019).

Desta feita, observamos que a formação das equipes perpassa diferentes nuances, independente de como ela se manifesta na instituição. Ao contratar uma equipe especializada, por exemplo, podemos inferir, num primeiro momento, a prescindibilidade de formação por parte da instituição contratante, justamente porque foram adotados critérios de formação que priorizam o saber técnico do profissional contratado. Contudo, numa perspectiva pedagógica, tecnológica, administrativa e política, é importante que a instituição também promova momentos formativos com a equipe, de modo a apresentar o projeto educacional que subsidia as ações da equipe multidisciplinar contratada.

A formação do quadro funcional da instituição também precisa fazer o mesmo percurso formativo partindo do projeto educacional macro, que supera a noção de capacitação e instrumentalização. A formação na EaD é um elemento estratégico para gestão a partir do momento em que há a garantia de superação da primazia pela técnica e da tentativa de minimizar ou controlar os

efeitos da fragmentação do trabalho. É por meio da formação das equipes que a gestão da EaD estabelece o diálogo das partes com o todo e a construção de uma identidade própria para os sujeitos que são atores do processo.

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo é de natureza qualitativa e possui como princípio epistemológico as bases do materialismo histórico-dialético, considerando a categoria da contradição e mediação. O processo de investigação do objeto em questão foi constituído a partir do levantamento bibliográfico na base de dados da Redalyc, em articulação aos editais de processos seletivos para a composição das equipes multidisciplinares de seis instituições públicas do país.

Numa perspectiva materialista histórica-dialética, a realidade é ponto de partida e chegada. O concreto é o ponto de partida no seu estado menos elaborado, mas também é ponto de chegada e, quando chega, encontra-se em uma situação diferente da anterior, pois agora está determinado pelas sínteses que o constitui, pela unidade dessas sínteses (MARX, 2011).

Neste artigo a nossa realidade concreta que assume o ponto de partida são os artigos escritos sobre a formação das equipes multidisciplinares. Inicialmente, foi planejado o levantamento de artigos escritos nos últimos cinco anos. A partir da análise interpretativa dos textos, buscamos desvelar a realidade pensada a partir das categorias que foram suscitadas, a saber: influência da racionalização do trabalho na formação das equipes; formação como elemento de construção identitária.

Como elemento adicional e complementar às categorias reveladas, realizamos uma breve análise dos editais de processos seletivos das equipes multidisciplinares realizados por seis instituições públicas de ensino. A ideia é

Jennifer de Carvalho Medeiros

relacionar a literatura à prática concreta das instituições, no sentido de revelar os dissensos e consensos próprios do desvelamento do real. Na seção a seguir, apresentamos os resultados obtidos.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: QUAL É A PERSPECTIVA DE FORMAÇÃO DAS EQUIPES MULTIDISCIPLINARES DA EAD?

A primeira parte desta investigação foi analisar o que vem sendo produzido nos últimos anos sobre a formação das equipes multidisciplinares que atuam na EaD. Para isso, fizemos um levantamento na base de dados dos periódicos da Redalyc ( Red de Revistas Científicas de America Latina y Caribe , España e Portugal), considerando o intervalo entre 2002 e 2022. A partir do termo de busca “Equipe multidisciplinar AND EaD” foram localizados 370 trabalhos. Após um primeiro refinamento, alcançamos o quantitativo de 8 trabalhos. O quadro a seguir apresenta a síntese do levantamento realizado.

**Quadro 1 - Levantamento bibliográfico na base de dados da Redalyc**

Termo de busca	Equipe multidisciplinar AND EaD	
Ano	Título	Objetivo geral
2017	<b>Desafios da gestão em educação a distância: uma análise a partir da visão do gestor</b>	Compreender os limites e possibilidades da gestão de um curso na modalidade a distância que envolve as áreas de saúde e educação, com foco na percepção do gestor sobre sua gestão e sobre as consequências dela na atuação da equipe multidisciplinar de suporte.
2017	<b>Relação entre a qualidade do trabalho da equipe multidisciplinar e o domínio conceitual sobre educação a distância</b>	Apresentar o diagnóstico sobre esses profissionais quanto à compreensão conceitual da Educação a Distância (EaD), bem como sua relação com a rotina de trabalho.
2013	<b>Desafios na gestão de cursos EaD: um estudo de caso nos cursos de</b>	Este trabalho objetiva analisar quais são os principais desafios na gestão de cursos

Jennifer de Carvalho Medeiros

	<b>administração a distância da UFSC – Brasil</b>	de Administração a distância em uma instituição pública brasileira, na percepção dos atores: instituição, pólos de apoio, coordenador de curso, professor, tutor, aluno e equipe de suporte técnico - administrativo.
2016	<b>A gestão colaborativa no processo formativo da EAD</b>	Este artigo tem por objetivo compreender, a partir do princípio dos pressupostos da gestão colaborativa, o processo de desenvolvimento e de gestão do trabalho das equipes que atuam no planejamento e produção de cursos a distância
2012	<b>Perfil do corpo docente, tutorial e de coordenações de cursos de serviço social na modalidade de EAD</b>	O trabalho objetiva, a partir das informações colhidas nas páginas institucionais das IES quanto ao corpo docente, tutoria e às coordenações de curso, problematizar o perfil de formação deste profissional baseado exclusivamente em atividades de ensino a distância.
2015	<b>A Educação à Distância no contexto da reestruturação produtiva do capital: novas demandas e a ressignificação do trabalho docente</b>	Apontar as mudanças sofridas no campo educacional em decorrência do processo de reestruturação produtiva do capital, que opera transformações nas relações entre capital, trabalho e educação.
2005	<b>Design educacional em projetos de educação a distância: abordagens pedagógicas subjacentes</b>	Discutir as abordagens pedagógicas relacionadas ao design educacional de cursos a distância e os sinais que evidenciam a opção por determinados suportes teóricos.
2018	<b>Mapeamento de competências de suporte e de apoio pedagógico e administrativo de profissionais que atuam na modalidade a distância</b>	Diagnosticar, empiricamente, as competências profissionais (técnicas e comportamentais), de apoio e suporte administrativo, pedagógico e secretarial, de cursos a distância ofertados no âmbito da Universidade Aberta do Brasil.

Fonte: própria autora

Dos artigos localizados na Redalyc, destacamos as contribuições de Oliveira e Santos (2015) que abordam a temática das equipes multidisciplinares da EaD a partir da reestruturação produtiva do capital, sendo considerada pelos autores o *modus operandi* do sistema capitalista, que tem na sua natureza a

*Jennifer de Carvalho Medeiros*

capacidade de modificação, expansão e criação de novos mecanismos de dominação.

No campo educacional, Oliveira e Santos (2015) afirmam que o capital se configura na pedagogia das competências e no discurso da flexibilização dos postos de trabalho, o que abre espaço para a existência das equipes multidisciplinares, sem pautar, no entanto, por uma formação sistematizada para esses trabalhadores.

O que se observa, de acordo com os referidos autores, é que o modelo toyotista de educação assume espaço ao salientar a superespecialização e a busca por profissionais polivalentes e multifuncionais (OLIVEIRA e SANTOS, 2015). Concordamos com o exposto pelos autores e acrescentamos a importância de um projeto de formação estruturado que supere a concepção taylorista e contribua para a construção de uma identidade do profissional da EaD.

Sobre a construção identitária de quem trabalha na EaD, Oliveira Palermo e Giovani (2015) abordam a figura do tutor e reconhecem que existem modelos de EaD nas quais o tutor é considerado professor, mas que não é consenso. Nesses modelos, “a tecnologia aparece como meio e não como fim em si mesma.” (OLIVEIRA PALERMO & GIOVANI, 2015, p.1107). Os autores concluem que a inconsistência na identidade do tutor se dá pela falta de formação e que é preciso compreender a formação ao longo da vida, considerando parte essencial para o desenvolvimento do ser e do fazer docente na EaD.

O artigo de Martins et al. (2017) apresenta um relato de criação dos Centros de Educação a Distância, denominados CEADs, como resultante natural do despreparo momentâneo dos profissionais que iniciaram as atividades de EaD na instituição investigada. Os autores explicam que foi necessária a criação de instrumentos e estratégias próprias que provocaram

Jennifer de Carvalho Medeiros

uma subdivisão institucional, dificultando inclusive a proposta de formação que se desejava alcançar.

Nesse sentido, o foco do artigo foi conhecer o nível de apropriação conceitual e conhecimento das especificidades da EaD das equipes multidisciplinares. Os resultados alcançados apontam que dos 27 participantes da pesquisa, apenas 37% deram respostas adequadas conceitualmente. Além disso, os resultados revelaram que é consenso entre os participantes a manutenção de formação continuada com maior abrangência para os aspectos teóricos-conceituais e regulamentares da EaD. Consideram também uma perspectiva de formação pautada num processo dialógico e formativo. (MARTINS et. al, 2017).

Numa segunda etapa, analisamos os editais dos processos seletivos para contratação de equipe multidisciplinar para a EaD de seis instituições de ensino superior públicas, distribuídas nas cinco regiões do país. O quadro a seguir sintetiza os principais dados sobre a formação dos perfis que compõem a equipe multidisciplinar que são exigidos nos referidos processos seletivos.

**Quadro 2 - A dimensão da formação nos processos seletivos para composição das equipes multidisciplinares da EaD**

Região	Ano do processo seletivo	Objeto do processo	Observações sobre a dimensão da formação
Nordeste	2022	Contratação de equipes para UAB - Universidade Aberta do Brasil	Formação acadêmica é considerada para pontuação do candidato no certame (especialização, mestrado e doutorado)  Há previsão de formação sobre a nova plataforma virtual da instituição para os selecionados.
Sul	2023	Contratação de equipes para UAB - Universidade	Formação acadêmica é considerada para pontuação do

Jennifer de Carvalho Medeiros

		Aberta do Brasil	candidato no certame (especialização, mestrado e doutorado)  Há previsão de ações de capacitação para os selecionados.
Sudeste	2023	Contratação para atuação nas ações institucionais da EaD	Formação acadêmica é considerada para pontuação do candidato no certame (especialização, mestrado e doutorado)  Há previsão de ações de capacitação para os selecionados.
Centro-Oeste	2023	Contratação de equipes para UAB - Universidade Aberta do Brasil	Formação acadêmica é considerada para pontuação do candidato no certame (especialização, mestrado e doutorado)  Curso de formação obrigatório ofertado pela instituição.
Norte	2022	Contratação de equipes para UAB - Universidade Aberta do Brasil	Formação acadêmica é considerada para pontuação do candidato no certame (especialização, mestrado e doutorado)  Previsão de cursos de aperfeiçoamento após a contratação

Fonte: própria autora

O breve levantamento realizado evidencia um direcionamento das estratégias de formação das equipes multidisciplinares. Ao considerar as categorias identificadas no levantamento bibliográfico, os processos seletivos analisados mostram que a formação é exigida do candidato numa perspectiva da superespecialização técnica e da responsabilidade do candidato pela sua formação, elementos típicos dos desdobramentos da fragmentação do trabalho. Além disso, a formação quando atrelada à categoria que relaciona a

*Jennifer de Carvalho Medeiros*

formação aos processos identitários, depende de um processo formativo que situe o papel de cada perfil que compõem a equipe multidisciplinar.

Com base no exposto, dos editais analisados, apenas a instituição representante da Região Norte não declara a previsão de formação realizada pela instituição. As demais instituições preveem a formação, em especial os processos seletivos vinculados à UAB, que exigem nas suas políticas estratégias de formação das equipes, no entanto, com foco na tutoria.

A análise da realidade concreta mostra a necessidade de reforçar as diretrizes de formação pautadas na unidade pedagógica, política, administrativa e tecnológica, sendo uma relação articulada e correspondente a um projeto educacional consistente, que garanta a construção de uma identidade sólida, pautada na valorização do profissional e da superação dos efeitos negativos da racionalização do trabalho.

## **REFERÊNCIAS**

- MARTINS, R.; MARCELINO, S.; FERREIRA, W. **Relação entre a qualidade do trabalho da equipe multidisciplinar e o domínio conceitual sobre educação a distância**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, Brasil, 2017.
- MARX, K. **Grundrisse**: manuscritos econômicos de 1857-1858: esboços da crítica da Economia política Rio de Janeiro: Boitempo, 2011.
- MEDEIROS, J.C. **A gestão da Educação a Distância dos Institutos de Educação, Ciência e Tecnologia**: uma análise comparada dos sentidos e significados da EaD no contexto da educação profissional. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, 2019.
- MILL, D. **Docência Virtual**: uma visão crítica. Campinas, SP: Papyrus, 2012
- MILL, D.; BRITO, N. **Gestão da Educação a Distância** : Origens e Desafios. p. 10, 2009.
- OLIVEIRA, L.; SANTOS, C. **A educação a distância no contexto da reestruturação produtiva do capital**: novas demandas e a resignificação do trabalho docente.

*Jennifer de Carvalho Medeiros*

Laplage em Revista, vol. 1. Universidade Federal de São Carlos. Sorocaba, Brasil. 2015.

OLIVEIRA PALERMO, R.; GIOVANNI, L. **Os Modelos de EAD, os Saberes e as Práticas Docentes**. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela, 2015.

### **Sobre a autora**

#### **Jennifer de Carvalho Medeiros**

Pedagoga, mestra e doutora em Educação pela Universidade de Brasília. Docente do Instituto Federal de Brasília (IFB). Diretora de Educação a Distância do IFB.

E-mail: [jennifer.medeiros@ifb.edu.br](mailto:jennifer.medeiros@ifb.edu.br)

### **Licença de acesso livre**



A **ESUD | CIESUD** utiliza a [Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), pois acredita na importância do movimento do acesso aberto ao conhecimento.