

## **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA: UMA ANÁLISE DO CURSO IMPLEMENTADO NA UFRN/BRASIL**

**Sueldes de Araújo**

Professor Universitário e Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Brasil. E-mail: sueldesaraujo@yahoo.com.br

**Alda Maria Duarte Araújo Castro**

Professora do Departamento de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Brasil. E-mail: alda@ufrnet.br

**RESUMO:** Analisa o curso de Administração Pública a Distância que integra o Programa Nacional de Formação de Administradores Públicos (MEC). O curso foi implementado em várias universidades brasileiras, entre elas a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), sendo operacionalizado pela Universidade Aberta do Brasil (UAB). O texto discute, inicialmente, o contexto de criação do curso tendo como referência o Fórum das Estatais pela Educação. Em seguida toma como foco de análise o Projeto Pedagógico, os aspectos metodológicos e o modelo de EAD adotado. Conclui que o Projeto Pedagógico não difere dos cursos presenciais e não considera as especificidades da modalidade a distância. Utiliza-se de um modelo semipresencial e de tutorias em detrimento da ação mediadora do professor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação a Distância. Projeto Pedagógico. Metodologia do curso.

O trabalho analisa o curso de Administração Pública a Distância que integra o Programa Nacional de Formação de Administradores Públicos, criados em 2005 pelo Ministério da Educação (MEC). Criado em parceria com o Banco do Brasil e as instituições de ensino superior, o curso tem como objetivo a ampliação do acesso a esse nível de ensino, incluindo-se a formação dos servidores públicos dessas empresas como uma das políticas do governo federal. Realizado, inicialmente como um Projeto Piloto, o curso foi posteriormente implementado em várias universidades brasileiras, entre elas a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). O curso é operacionalizado pela Universidade Aberta do Brasil (UAB) e funciona através da educação a distância.

O trabalho discute, inicialmente, o contexto de criação do curso tendo como referência o Fórum das Estatais pela Educação, que tem entre seus objetivos criar um consenso e estabelecer estratégias em relação aos desafios e gargalos da educação brasileira. Em seguida analisa aspectos do curso, tomando como foco de análise o

Projeto Pedagógico; os aspectos metodológicos e o modelo de EAD adotado. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental que analisa as principais características que a implantação do curso vai assumindo no Rio Grande do Norte. Conclui que o Projeto Pedagógico do curso não difere dos cursos presenciais e o mesmo é replicado através de materiais impressos sem considerar as especificidades da modalidade a distância. Utiliza-se de um modelo semi-presencial e de tutorias em detrimento da ação mediadora do professor, com repercussões na formação dos gestores públicos.

## **1 O contexto de criação do curso de administração a distância: o Fórum das Estatais pela Educação**

O Fórum das Estatais pela Educação brasileira emerge em um contexto de profundas transformações no mundo do trabalho, alicerçado na reestruturação produtiva, pela transição do modelo taylorista/fordista de produção por um modelo mais flexível pautado na microeletrônica. Essas mudanças passaram a exigir um novo perfil de trabalhador para todos os campos de atuação, principalmente, para as organizações públicas, tradicionalmente rígidas e burocratizadas, requerendo novas habilidades e competências dos servidores públicos e uma nova cultura organizacional dessas instituições com maior autonomia dos sujeitos, diversificação de processos e de tempo de trabalho, novas formas de relações contratuais, interpessoais e de controle operacional, técnico, administrativo e financeiro.

Os defensores dessa nova forma de pensar a gestão pública argumentam que o velho modelo weberiano, classificado como lento excessivamente apegado a normas, era ineficiente e burocratizado, havendo necessidade de uma participação direta dos cidadãos. Esse movimento internacional influenciou o governo brasileiro a adotar estratégias para superação de alguns problemas, tanto no âmbito das empresas estatais, com a qualificação dos servidores públicos, quanto no seio da sociedade, com a proposta de ampliação do acesso ao ensino superior por intermédio da Educação a distância. Assim, na busca de soluções, foi constituído o Fórum das Estatais pela educação com o propósito de abrir um espaço de diálogo e articulação para, em primeiro lugar, promover a discussão e busca de consenso em relação aos desafios,

gargalos, oportunidades e articulação de ações conjuntas na área da educação, tendo como objetivo:

Desenvolver ações que busquem potencializar as políticas públicas na educação promovidas pelo Governo Federal e pelo Ministério da Educação, das empresas estatais brasileiras, através da interação entre a sociedade civil brasileira, empresários, trabalhadores e organismos internacionais, em um processo de debates em busca da solução dos problemas da educação no País, do estabelecimento de metas e ações, configurando uma política de educação inclusiva e cidadã, visando a construção de um novo modelo de desenvolvimento para o País (FORUM DAS ESTATAIS PELA EDUCAÇÃO, 2004).

O apelo a exequibilidade das ações na busca de uma educação democrática e de qualidade é o centro de toda a discussão do Fórum das Estatais pela Educação que tem por objetivos: a) criar um espaço de reflexão e ação sobre os desafios da educação e na definição de políticas públicas para o seu equacionamento; b) ser um espaço de sinergia entre os projetos das empresas Estatais (já existentes e futuros), do Ministério da Educação e Casa Civil, representando o Governo Federal (FÓRUM DAS ESTATAIS PELA EDUCAÇÃO, 2004). É nesse contexto de fortalecimento e expansão da educação superior que fica mais perceptível a estratégia do Governo federal em introduzir, via financiamento das empresas estatais, um projeto piloto de Administração, via modalidade a distância, realizado pelas Universidades Federais para consolidação do projeto Universidade Aberta do Brasil.

Dessa forma, sob a indução do governo federal, o curso de Administração vai se reestruturando e incorporando, ao seu currículo, as novas demandas exigidas para formação profissional, assumindo uma modalidade de educação, flexível, e que, atendesse, entre outros objetivos a necessidades de pessoas que desejavam frequentar um curso superior, mas não dispunham de tempo disponível, nem de recursos financeiros para frequentar um curso presencial. A propalada flexibilização dos currículos foi observada pelo Fórum Nacional de Pró-reitores de Graduação das Universidades Brasileiras como sendo algo que se impõe nas reformas curriculares dos cursos de graduação face às exigências das rápidas transformações socioeconômicas, geopolíticas, culturais e tecnológicas que vêm ocorrendo na sociedade, com seus desdobramentos gerais e particulares na educação, em especial, no ensino superior (FORGRAD, 2003).

## **2 O curso de Administração Pública a Distância da UFRN: analisando aspectos de sua implementação**

Várias universidades optaram por participar da experiência piloto do curso de Administração a distância, entre elas a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a adoção da UFRN em aderir ao curso na modalidade à distância, decorre do trabalho já desenvolvido na área de inovação tecnológica em parceria com outras universidades nacionais e também, pela necessidade de atender a estudantes residentes no interior de outras regiões sem acesso ao ensino superior, como também, qualificar profissionais do serviço público, que demandavam formação em nível universitário com vistas a democratização do acesso a educação superior. Além disso, a UFRN já contava com uma Secretaria de Educação a Distância-SEDIS- que dava suporte tecnológico a outros cursos a distância no interior da instituição, portanto, já havia acumulado experiência na área educacional e poderia assessorar o curso dando-lhes o suporte necessário para o seu funcionamento.

A princípio a EaD foi introduzida nas IFES como projeto experimental ou piloto, financiado pelas empresas estatais, e chamada pública do Ministério da Educação com proposta de adesão para, em seguida, propor um curso de Administração pública a distância com Projeto Pedagógico, concebido para todo território nacional, por uma comissão representada pelos coordenadores dos cursos piloto das Universidades Públicas. Essa medida tinha por objetivo fomentar o “Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB”, visando à democratização, expansão e interiorização da oferta de ensino superior público e gratuito no País, bem como ao desenvolvimento de projetos de pesquisa e de metodologias inovadoras de ensino, preferencialmente, para a área de formação inicial e continuada de professores da educação básica.

O curso de natureza experimental, depois de avaliado, se efetivou na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com status de bacharelado em Administração Pública, na modalidade a distância, e apoio do Ministério da Educação, do Programa Nacional de Formação de Administradores Públicos e da Universidade Aberta do Brasil. Apesar dos pontos negativos levantados com a avaliação do projeto piloto o Projeto Pedagógico nacional, passou a servir de base para todos os cursos de Administração pública a distância no âmbito da Universidade Aberta do Brasil.

## **2.1 O Projeto Pedagógico e a sua importância na definição das diretrizes do Curso**

O documento que traça as diretrizes para implementação do curso de Administração Pública a Distância é o Projeto Pedagógico (PP) do curso. Chamamos atenção para o fato de que, inicialmente, o Projeto Piloto de Administração a Distância, considerava a dimensão “política” como elemento importante para a formação dos bacharéis em Administração, no entanto, no projeto a ser adotado nacionalmente, essa dimensão é retirada e a preocupação das diretrizes enfatiza apenas na dimensão técnica. A importância da dimensão política em um Projeto Pedagógico de um curso ou de uma instituição, reside no fato de que a elaboração do mesmo exigiria uma reflexão acerca da concepção de educação e sua relação com a sociedade e a instituição formadora, o que não dispensa uma reflexão sobre o homem a ser formado, a cidadania e a consciência crítica (VEIGA, 2003).

Para Veiga (2003), o projeto Político-Pedagógico, ao dar uma nova identidade à instituição ou a um curso, deve contemplar a questão da qualidade de ensino, entendida aqui nas dimensões indissociáveis: a técnica e a política. Para a autora, uma não está subordinada a outra; cada uma delas tem perspectivas próprias:

A primeira enfatiza instrumentos, métodos e técnicas. A qualidade formal não está afeita, necessariamente, a conteúdos determinados. A qualidade formal “significa a habilidade de manejar meios, instrumentos, formas, técnicas, procedimentos diante dos desafios do desenvolvimento”. [...] A qualidade política é condição imprescindível da participação. Está voltada para os fins, os valores e os conteúdos; quer dizer “a competência humana do sujeito em termos de se fazer e de fazer história, diante dos fins históricos da sociedade humana (VEIGA, p.14, 2003).

A opção por uma formação eminentemente técnica refere-se, especificamente, aos conteúdos, métodos e objetivos do processo de ensino-aprendizagem. Nesta concepção a dimensão técnica do projeto pedagógico ganha relevância, conforme os pressupostos da administração escolar clássica, enquanto esvazia-se a sua dimensão política. A retirada da dimensão política do Projeto Pedagógico deixa uma lacuna no trabalho educativo pela ausência de participação e reflexão coletiva. Tal concepção abre-se ao debate e permite uma leitura da instituição educativa não só como

reprodutora das relações sociais, mas também, do seu papel na produção e transformação da sociedade.

O Projeto Político-Pedagógico para o curso de Administração Pública a distância deve ser um documento referencial construído pela comunidade acadêmica (alunos, professores e servidores) do curso de Administração da UFRN. Esse documento, quando construído coletivamente, assume um compromisso compartilhado na busca dos caminhos a serem percorridos para formação dos educandos. Nesse sentido, é importante estabelecer as prioridades do curso, considerando sempre o interesse comum. O trabalho, nessa perspectiva, exige a articulação do coordenador do curso com os diversos segmentos que compõem a comunidade acadêmica. Para isso, o constante exercício do diálogo passa a ser fundamental no jogo político e no pleno exercício democrático para consolidação das relações democráticas no interior da instituição.

Quando a comunidade acadêmica participa, coletivamente, de todos os momentos deliberativos de forma ativa e efetiva, as ações no cotidiano passam a ser de responsabilidade compartilhada e não apenas do coordenador do curso. Desse modo, é estabelecida uma relação dialógica entre o coordenador e demais sujeitos que compõem o ambiente acadêmico, diminuindo a função de comando e de controle, típico da gestão burocrática, que tem predominado nos últimos anos no interior da academia.

Nesse sentido, compreendemos que a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico vem se tornar importante para o pleno exercício da gestão democrática no interior das Universidades. Vieira (2006) afirma que a maior dificuldade para implementar o desenvolvimento de formas políticas de participação e diálogo é a existência da cultura autoritária no interior das organizações fragilizadas nas quais as pessoas não são protagonistas dos destinos da Instituição. Apenas legitimam o que outras pessoas pensam por elas. Esse também é o entendimento de Paro (2002), o qual considera que os condicionantes institucionais são um dos grandes impeditivos da participação nas Instituições públicas. O Projeto Político-Pedagógico enquanto dimensão da gestão democrática deve ser um instrumento capaz de orientar as ações na organização acadêmica, cabendo aos coordenadores de curso às prerrogativas relacionadas ao cumprimento dessas ações, que exigem, além de competências técnicas e políticas, condições materiais, recursos humanos e financeiros para sua execução.

## **2.2 A metodologia adotada no curso de Administração Pública a Distância**

A opção do percurso metodológico para o ensino/aprendizagem do curso de Administração Pública a Distância da UFRN indica as diretrizes de um trabalho educativo, a partir de um conjunto de técnicas e procedimentos, seguindo um modelo de curso pré-estabelecido em âmbito nacional. Behar (2009) enfatiza, com relação aos aspectos metodológicos, que eles tratam não somente da seleção das técnicas, dos procedimentos e dos recursos informáticos a serem utilizados na aula, mas também da relação e da estruturação que a combinação desses elementos terão no decorrer do curso. Todavia, é preciso compreender que a decisão por um caminho epistemológico depende da concepção de educação, da visão de homem e de sociedade definida no PPP.

Para materializar sua metodologia de trabalho, o Bacharelado em Administração pública a distância, toma como referência o projeto piloto de Administração a distância. Mas, vem se diferenciar deste quando apresenta a vertente pública. Ou seja, o curso mantém a forma do curso experimental alterando apenas o conteúdo, voltando-se para a formação do administrador público. Essa modificação causou um impacto em toda a estrutura organizacional, porque passa a exigir um trabalho diferenciado dos sujeitos envolvidos no processo de formação, porque envolve conceitos específicos para administração pública. Isso pode ser identificado quando analisamos o perfil do egresso:

Nos ambientes atuais, onde as mudanças ocorrem de forma permanente e em grande velocidade, presentes ainda a escassez de recursos e o alto nível de competitividade, faz-se necessário ao profissional responsável pela condução das organizações o desenvolvimento de criatividade, espírito crítico e capacidade de buscar, absorver e produzir novos conhecimentos. [...] Assim, o bacharel em Administração formado pelo Curso de Administração a Distância da UFRN deverá estar capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, econômicas e sociais da produção e da prestação de serviços, a geri-las em seu conjunto, tomando decisões, inclusive de alto gerenciamento. [...] Tais características deverão basear-se em uma atitude de adaptabilidade às mudanças citadas acima, e de flexibilidade diante das situações diversas que apresentarão os vários segmentos de seu campo de atuação. Administração (PPP, 2006)

A primeira grande contradição que evidenciamos no PPP (2006) foi com relação a formação do educando, porque a intenção do curso piloto seria formar novos quadros para a gestão pública, mas todo o currículo esteve voltado para formação do Administrador de empresas, quando os fins entre empresa pública e privada são totalmente diferentes, portanto haveria de ter uma formação diferenciada.

No que se refere à metodologia de educação a distância adotada para operacionalizar o curso, podemos identificar que o curso adota um modelo misto, no qual há momentos presenciais e a distância, com participação limitada da ação docente e uma priorização do papel dos tutores. A participação dos professores no projeto piloto é limitada apenas aos encontros presenciais e remotos. Os encontros presenciais acontecem ao final de cada semestre com os seminários temáticos e os encontros remotos por meio de cronograma de atendimento, sem que haja no Projeto do curso uma periodicidade do atendimento aos alunos. Isso fica evidenciado quando analisamos o Projeto Pedagógico do curso do Bacharelado em Administração Pública a distância, o documento deixa evidente que na concepção de educação adotada, quem ensina não é um professor, mas uma “instituição ensinante” (PP, 2009). Ou seja, o professor não é o principal mediador do conhecimento.

Nesse modelo de curso é bastante valorizada a participação dos tutores e das tecnologias, enquanto mediadores do conhecimento. O aluno, nessa perspectiva, precisa ter muita força de vontade para a autoaprendizagem, ser um autodidata, porque o acompanhamento do curso será pelos tutores, presenciais e a distância, que têm a função de acompanhar, apoiar e avaliar os estudantes em sua caminhada. Essa metodologia de trabalho é organizada desde o projeto piloto por um grupo de profissionais da SEDIS e do Departamento de Ciências Administrativas e tem como missão fazer com que as novas tecnologias possam favorecer o processo de ensino/aprendizagem.

Segundo o PP (2009) a EaD oferece possibilidades de novas práticas educativas e sociais, por suas características e sua forma de organizar o ensino, a aprendizagem e os processos formativos profissionais. Para tal, exige uma *organização de apoio institucional* e uma *mediação pedagógica* que garantam as condições necessárias à efetivação do ato educativo.

Na EaD, quem ensina não é um professor, mas uma instituição, uma “instituição ensinante”. Trata-se, então, de uma ação mais complexa e coletiva, em que todos os sujeitos do processo ensino e aprendizagem estão envolvidos direta ou indiretamente: na equipe que concebeu e construiu o Projeto Pedagógico aos estudantes e orientadores, sujeitos ativos na implementação do mesmo, de quem vai conceber e elaborar o material didático a quem irá cuidar para que este chegue às mãos do estudante, do coordenador de curso e dos professores formadores ao orientador (tutor), do autor ao tecnólogo educacional (*instrucional designer*), do editor ao artista gráfico (*web designer*), etc. (PPP, 2009).

Nesse sentido, a modalidade de EaD deve ser pensada e implementada pela “instituição ensinante” numa perspectiva sistêmica e colaborativa. Por isso, o Curso de Administração Pública na modalidade a distância possui estrutura administrativo-pedagógica que contempla: O estudante: aluno matriculado no curso e que irá estudar “a distância”; Professores autores: responsáveis pela produção dos materiais didáticos (impressos e/ou em Ambientes Virtuais de Aprendizagem); Professores formadores ou regentes: responsáveis pela oferta de determinada disciplina no curso; Professores pesquisadores: ligados a programa de pós-graduação UFRN, ou com projeto específico, com a função de acompanhar o desenvolvimento do curso para monitorar e avaliar o sistema como um todo, ou alguns de seus subsistemas, para contribuir no processo de reconstrução da caminhada da Instituição na modalidade a distância; - Tutores (presenciais, a distância): bacharéis em Administração, ou em áreas afins, atuando no Polo de Apoio Presencial, ou na Instituição. Têm a função de acompanhar, apoiar e avaliar os estudantes em sua caminhada. Recebem formação em EaD, antes de iniciarem suas atividades e ao longo do curso, sob a supervisão de um coordenador de “tutoria”, função ocupada por um professor do curso de Administração Pública. Os “tutores presenciais” farão o acompanhamento das atividades dos alunos nos polos e os “tutores a distância”, trabalharão junto aos professores das disciplinas; - Equipe de apoio tecnológico e de logística: com a função de viabilizar as ações planejadas pela equipe pedagógica e de produção de material didático.

Fica evidente, na metodologia de trabalho do curso, que a participação do professor fica restrita apenas a produção dos materiais didáticos (impressos e/ou em Ambientes Virtuais de Aprendizagem); a ofertar disciplina no curso para que os tutores possam acompanhar; e por fim, acompanhar o desenvolvimento do curso para monitorar e avaliar o sistema como um todo, ou alguns de seus subsistemas, para contribuir no processo de reconstrução da caminhada da Instituição na modalidade a distância.

### **2.3 Modelo de Educação a Distância e o Curso de Administração Pública da UFRN**

Na atualidade, podemos identificar vários modelos de cursos de educação a distância, que segundo Moran (2011), se pautam, por opções de abordagens pedagógicas. Dentre os modelos, podemos destacar: cursos prontos para alunos individualmente; cursos para pequenos grupos; modelos de aula por

tele/videoconferência; modelo de educação on-line e o modelo híbrido com momentos síncronos e assíncronos.

No que se refere ao modelo educação a distância adotado no curso de Administração Pública a distância, observamos que a sua estrutura se assemelha ao modelo híbrido – com encontros a distância, mediados pelas tecnologias, e alguns momentos presenciais, ao final de cada semestre, com os seminários temáticos. Durante estes encontros, o professor participa do processo de ensino/aprendizagem, a partir de um cronograma estabelecido previamente. Enquanto os “tutores presenciais” fazem o acompanhamento das atividades dos alunos nos polos e os “tutores a distância”, trabalham junto aos professores das disciplinas.

O curso em questão tem a pretensão de reduzir a distância entre ensino/aprendizagem, quando prioriza os meios eletrônicos, como forma de diminuir a distância entre alunos e professores, com cronograma pré-estabelecido para o atendimento, mas não enfatiza sua periodicidade, razão pela qual ao invés de aproximar, torna cada vez mais distante o acesso a educação, porque cria uma condição de desconfiança junto ao estudante, pela ausência de clareza na definição da metodologia de trabalho, principalmente para àqueles que não dispõem de características pessoais para o estudo individualizado ou auto-aprendizado.

Percebe-se que há um esforço, de parte dos elaboradores do curso, em aproximar o ensino/aprendizagem das características do *Modelo da distância transacional*– defendido por Michael Moore (2002). Para reduzir a distância na educação, Michael Moore (2002) faz a distinção entre distância física e distância *comunicativa*, isto é, *psíquica*, e introduz para designar a última, o conceito da *distância transacional*.

O conceito de transação tem origem em Dewey (Dewey e Bentley 1949). Conforme exposto por Boyd e Apps (1980:5), ele "denota a interação entre o ambiente, os indivíduos e os padrões de comportamento numa dada situação". A transação a que denominamos Educação a Distância ocorre entre professores e alunos num ambiente que possui como característica especial a separação entre alunos e professores. Esta separação conduz a padrões especiais de comportamento de alunos e professores. A separação entre alunos e professores afeta profundamente tanto o ensino quanto a aprendizagem. Com a separação surge um espaço psicológico e comunicacional a ser transposto, um espaço de potenciais mal-entendidos entre as intervenções do instrutor e as do aluno. Este espaço psicológico e comunicacional é a distância transacional (MOORE, p.2, 2002).

Isso nos faz refletir sobre a possibilidade da convergência das mídias no cenário educacional sob a égide das novas tecnologias. Esse cenário possibilita que o aluno possa marcar previamente os encontros com os seus professores. Enfim, apesar dos limites, desafios e contradições que a educação a distância apresenta na atualidade, principalmente na graduação, por ser uma nova forma de interação social e uma nova forma de mediar o conhecimento, ela também apresenta muitos pontos positivos, entre eles, a possibilidade da ampliação do acesso e da interação com momentos presenciais que servem para quebrar a sensação de isolamento próprias de cursos de EaD evitando assim, a evasão e contribuindo para a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

### **Considerações finais**

As novas tecnologias da informação e comunicação acrescentaram um novo elemento no processo de ampliação do acesso ao conhecimento, pois possibilitaram, através da modalidade a distância, a inserção de um grande contingente da população a diferentes e variados cursos de graduação contribuindo, dessa forma, para aumentar o nível de cobertura dos países por educação superior. As exigências de maior qualificação profissional para a atuação no mercado de trabalho fizeram com que a educação a distância passasse a ser utilizada como estratégia eficaz para a expansão do ensino superior. Dessa forma a EaD tem sido utilizada indiscriminadamente, pelos sistemas públicos e privados de ensino superior, como uma das alternativas adequadas para satisfazer as amplas e diversificadas necessidades do sistema educacional, sem a preocupação com as mínimas condições de um ensino de qualidade.

O curso de Administração Pública a distância emerge nesse contexto e atende também a necessidade do país de formar quadros para a administração pública voltada para um novo modelo de gestão que vem sendo orientado pela reforma do estado. No entanto, considerando a dimensão continental do País e que não se tem ainda grande tradição em formação a distância, o curso tem enfrentado várias dificuldades, entre elas a adoção de um projeto pedagógico único para todos os estados que adotaram o curso como modelo. Ressalta-se também como desafio enfrentado pelas instituições, a opção pela metodologia e pelo modelo de EaD que deverão orientar as atividades para a operacionalização do curso, ou seja, a definição da forma como será realizado o processo ensino/aprendizagem, se priorizando a mediação do conhecimento, pelo professor ou pelas tecnologias.

A análise do curso de Administração Pública a Distância na UFRN indica que a opção feita nos processos metodológicos, minimizou a participação do professor, dando prioridade às novas tecnologias como mediadoras do conhecimento. O curso adota ainda, uma estrutura mista – com encontros a distância, mediados pelas tecnologias, e alguns momentos presenciais, ao final de cada semestre, com os seminários temáticos, nos quais a participação do professor é limitada. Mesmo com todos esses pontos negativos, acreditamos que um modelo de curso que dispõe de uma alternativa de ensino/aprendizagem em que professores e estudantes possam organizar cronogramas de encontros, presenciais ou a distância, mediados pelas novas tecnologias, tem grande potencial de se consolidar nas instituições educacionais de ensino superior, pois existe uma grande demanda reprimida necessitando ter acesso ao conhecimento nesse nível de ensino.

## REFERENCIAS

ARAÚJO, Suêldes de. O Caminho das Pedras para gestão escolar: o papel do gestor na implementação do Projeto Político-Pedagógico. **Dissertação de Mestrado**. 2008. Mestrado em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

ARAÚJO, Suêldes de; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.* [online]. 2011, vol.19, n.70, pp. 81-106. ISSN 0104-4036. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362011000100006>.

BEHAR, Patrícia Alejandra (Orgs.). **Modelos Pedagógicos em educação a distância**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 1. ed. Campinas-SP: autores associados, 1999.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**, bacharelado. Conselho Nacional de Educação. Câmara de educação superior. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005.

\_\_\_\_\_. **Universidade Aberta do Brasil**. Ministério da Educação. Disponível em <<http://mecsrv70.mec.gov.br/webuab/forum.php>>. Acesso em 29/04/2012.

DE ROSSI, Vera Lúcia. **Gestão do Projeto Político-Pedagógico: entre corações e mentes**. São Paulo: Moderna, 2004.

FORGRAD. **Fórum Nacional de Pró-reitores de Graduação das Universidades Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.forgrad.com.br/publicacoes.php>>. Acesso em 11/04/2012. Campo Grande-MS. 18 a 22 de maio de 2003.

FÓRUM DAS ESTATAIS PELA EDUCAÇÃO. **Diálogo para Cidadania e Inclusão.** Ministério da Educação. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/texto.pdf>>. Acesso em 01/05/2012.

MOORE, Michael G. **Teoria da distância Transacional.** Publicado em Keegan, D (1993) *Theoretical Principles of Distance Education*. London: Routledge, p. 22-38. Traduzido por Wilson Azevêdo, com autorização do autor. Revisão de tradução: José Manuel da Silva. *Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância*, São Paulo, Agosto, 2002.

MOORE, Michael; KEARLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada.** São Paulo: Cengage Learning, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2002.

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO. Curso de Administração a Distância. **Secretaria de Educação a Distância.** Centro de Ciências Sociais Aplicadas. UFRN, Mar., 2006

PROJETO PEDAGÓGICO. **Bacharelado em Administração Pública** – Modalidade a Distância. Ministério da Educação. Universidade Aberta do Brasil. Secretaria de Educação a Distância. UFRN, Fev., 2009.

PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância: experiências e estágio da discussão numa visão internacional.** São Leopoldo/RS: Unisinos, 2010.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. **Escola: espaço do Projeto Político-Pedagógico.** 7. Ed. Campinas, SP: Papirus, 2003.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; FONSECA, Marília (Orgs.). **As dimensões do Projeto Político-Pedagógico: novos desafios para a escola.** 4. ed. Campinas: Papirus, 2006.