

**FAE - CENTRO UNIVERSITÁRIO  
MESTRADO EM ORGANIZAÇÕES E DESENVOLVIMENTO**

**CLÁUDIA PATRÍCIA GARCIA**

**GESTÃO NA TUTORIA DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UM ESTUDO DE CASO  
DE UM GRUPO EDUCACIONAL**

**CURITIBA  
2010**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**CLÁUDIA PATRÍCIA GARCIA**

**GESTÃO NA TUTORIA DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UM ESTUDO DE CASO  
DE UM GRUPO EDUCACIONAL**

Trabalho de dissertação apresentado para qualificação, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre do Mestrado em Organizações e Desenvolvimento da FAE Centro Universitário.

Orientador: Prof. Dr. Antoninho Caron

**CURITIBA**

**ABRIL 2010**

*Dedico este trabalho especialmente ao meu amor e maior incentivador Homero Pampolini Júnior, a minha mãe, ao meu filho amado Maurício Francisco e a minha filha do coração Ana Carolina.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu caríssimo professor Dr. Antoninho Caron que com sua sabedoria e paciência soube me lembrar de que eu era capaz de realizar tal obra e que o caminho era difícil e por isto mesmo a conquista teria maior valor. Serei eternamente grata ao senhor, querido mestre!

A todos os professores do programa de mestrado, especialmente a professora Dra. Lúcia Sermann que me incentivou e acreditou em mim nas etapas iniciais deste programa, ensinando-me com sua experiência a ter fé e determinação. Obrigada mestra querida!

A oportunidade que a organização pesquisada me concedeu em realizar este estudo, especialmente ao amigo encorajador Prof. Dr. Benhur Etelberto Gaio e a Prof. Dra. Adriana Brahim, pelo estímulo, carinho e confiança em mim depositados.

As amizades adquiridas no decorrer deste programa de mestrado e a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização desta dissertação.

*“No final da nossa busca, estaremos novamente no lugar de onde partimos e veremos esse lugar pela primeira vez.”*

*T. S. Eliot*

## RESUMO

GARCIA, Cláudia Patrícia. **Gestão na Tutoria da educação a distância**: um estudo de caso de um Grupo Educacional. 105p. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) da FAE – Centro Universitário, Curitiba - PR, 2010.

A Educação a Distância cresce de forma veloz e contundente em nosso país e esta realidade tem ocasionado para as IES que operam nesta modalidade de ensino o enfrentamento e a busca de soluções para seus problemas rotineiros de gestão. Deste modo a preocupação com a adoção da melhoria em todos os processos educacionais e administrativos torna-se um novo paradigma a ser consolidado. Este estudo propõe a organização da gestão do setor de Tutoria de um Grupo Educacional de ensino superior a distância. Para isto cumpre com os objetivos específicos propostos que foram: identificar o processo de gestão existente no setor de Tutoria do Grupo Educacional, seus pontos fortes e fracos bem como seus pontos positivos e negativos, por meio de entrevistas com os colaboradores, e; analisa o processo de funcionamento do setor pesquisado aplicando ferramentas de coletas de dados. Partindo de duas hipóteses, sendo a primeira a de que os colaboradores desconhecem o papel e os objetivos que o setor de Tutoria tem que desempenhar para o Grupo Educacional e a segunda hipótese é de que o setor já possui um processo de gestão organizado e faz uso de ferramentas de gestão sistematizadas. As duas hipóteses foram refutadas parcialmente pela pesquisadora. A metodologia de pesquisa utilizada foi a de uma pesquisa ação se constituindo em um estudo de caso realizado através de pesquisa bibliográfica e documental por meio de estudos exploratórios, utilizando como instrumento de coleta de dados entrevista com roteiro guiado, sendo realizada a análise dos dados coletados e posterior indicação, recomendações e considerações sobre o estudo realizado.

**Palavras-chave:** Educação a Distância; gestão estratégica nas instituições de ensino superior; Tutoria.

## ABSTRACT

GARCIA, Cláudia Patrícia. **Distance education Tutoring management:** a case study of an Educational Group. 105p. Dissertation (Master in Organizations and Development) FAE – University Center, Curitiba - PR, 2010.

Distance education is growing fast and so incisive in our country and this situation has caused for Higher Education Institutions operating in this mode of teaching coping and seeking solutions to their problems of routine management. Thus the concern with the adoption of improvement in all educational and administrative processes becomes a new paradigm to be consolidated. This study proposes the organization of the tutoring sector management of a Higher Distance Education Institution. For that, the present dissertation meets the specific goals that were proposed: to identify the management process existing in the sector of Tutoring of the Higher Education Group, its strengths and weaknesses, through interviews with employees, and; to analyze the process of running the sector studied by applying tools of data collection. Starting with two hypotheses, the first being that the employees are unaware of the role and objectives that the Tutoring sector has to play for the Higher Educational Group and the second hypothesis is that the sector already has an organized management process and makes use of systematized management tools. Both hypotheses were partially refuted by the researcher. The research methodology used was an action research constituting into a case study conducted through a literature documentary review through exploratory studies, using as instrument for data collection interview with guided route, and performed the data analysis and subsequent suggestions, recommendations and considerations about the study.

**Keywords:** Distance education, strategic management in institutions of higher education, tutoring.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	RESUMO DOS PRINCIPAIS FATOS HISTÓRICOS DA EAD NO BRASIL NO PERÍODO DE 1923 A 2000.....	18
QUADRO 2	NÚMEROS DE ALUNOS NOS DIVERSOS CURSOS DE EAD NO ANO DE 2007.....	21
QUADRO 3	DEFINIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES E DA NOMENCLATURA ADOTADAS PELO MEC PARA QUALIFICAR OS DOIS TIPOS DE TUTORES.....	31
QUADRO 4	PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DO PROFESSOR/TUTOR A DISTÂNCIA (TD) E DO TUTOR PRESENCIAL (TP) NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	32
QUADRO 5	PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES MECANÍSTICAS E ORGÂNICAS.....	35
QUADRO 6	AS QUATRO RAZÕES E SUAS JUSTIFICATIVAS PARA A DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS NORTEADORES PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	43
QUADRO 7	DEFINIÇÃO DOS PRODUTOS, DOS FORNECEDORES, DOS CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS DA TUTORIA DO GRUPO EDUCACIONAL.....	67
QUADRO 8	ATIVIDADES PRESTADAS PELO SETOR DE TUTORIA AOS OUTROS SETORES DO GRUPO EDUCACIONAL .....	69
QUADRO 9	ATIVIDADES RECEBIDAS PELO SETOR DE TUTORIA DOS CLIENTES INTERNOS, EXTERNOS E FORNECEDORES.....	70
QUADRO 10	GRAU DE ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES DA TUTORIA DO GRUPO EDUCACIONAL.....	72
QUADRO 11	PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE TAREFA, ATRIBUIÇÃO, FUNÇÃO E CARGO.....	74
QUADRO 12	AÇÕES PARA IDENTIFICAR AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS NO PROCESSO DE GESTÃO.....	81



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	REPRESENTAÇÃO DO PDCA .....	47
FIGURA 2	REPRESENTAÇÃO DOS PASSOS PARA A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	83

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABED	Associação Brasileira de Educação a Distância
ABRAEAD	Anuário Brasileiro de Educação Aberta a Distância
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CRA	Central de Relacionamento com o Aluno
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DTI	Departamento de Tecnologia e Informação
EAD	Educação a Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
EJA	Educação de Jovens e Adultos
GAP	Gestão de Pólos de Apoio Presencial
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Pesquisa Anísio Teixeira
LDB	Leis de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
PAP	Pólo de Apoio Presencial
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDCA	Plan, Do, Control, Action
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UTA	Unidade Temática de Aprendizado

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	17
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
<b>1.3</b>	<b>HIPÓTESES</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>18</b>
<b>1.5</b>	<b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b> .....	<b>19</b>
<b>2</b>	<b><u>BASES TEÓRICAS</u></b> .....	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>BREVE APRESENTAÇÃO SOBRE A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA</b> .....	<b>20</b>
2.1.1	A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BRASIL: ASPECTOS HISTÓRICOS E REFLEXÕES.....	26
2.1.2	A EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA NO BRASIL.....	32
<b>2.2</b>	<b>A TUTORIA E O PROCESSO DE TUTORIA</b> .....	<b>36</b>
<b>2.3</b>	<b><u>BREVE REFLEXÃO SOBRE GESTÃO E AS ORGANIZAÇÕES</u></b> .....	<b>42</b>
<b>2.4</b>	<b>A GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR</b> .....	<b>45</b>
<b>2.5</b>	<b>ELEMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>49</b>
2.5.1	PLANEJAMENTO, GESTÃO E A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS.....	51
2.5.2	A FERRAMENTA DE GESTÃO PDCA.....	55
<b>3</b>	<b><u>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</u></b> .....	<b>58</b>
<b>3.1</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO, PROCEDIMENTOS E CONDIÇÕES GERAIS DA PESQUISA</b> .....	<b>58</b>
<b>3.2</b>	<b>INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>61</b>
<b>3.3</b>	<b>PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>62</b>
<b>4</b>	<b><u>ESTUDO DE CASO</u></b> .....	<b>64</b>
<b>4.1.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO GRUPO EDUCACIONAL</b> .....	<b>64</b>
<b>4.2.</b>	<b>O SETOR DE TUTORIA DO GRUPO EDUCACIONAL</b> .....	<b>67</b>
<b>5</b>	<b><u>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</u></b> .....	<b>72</b>
<b>5.1</b>	<b>ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS COLABORADORES DA TUTORIA</b> .....	<b>72</b>
5.1.1	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA EQUIPE DOS CURSOS NORMAL SUPERIOR E PEDAGOGIA.....	73
5.1.2	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA EQUIPE DOS CURSOS SUPERIORES DE TECNOLOGIA.....	73

5.1.3	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA EQUIPE DE ANIMADORES DO JOGO DE EMPRESAS .....	74
5.1.4	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA EQUIPE DE PÓS-GRADUAÇÃO .....	75
5.1.5	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA EQUIPE DE ORIENTADORES PEDAGÓGICOS DOS TUTORES PRESENCIAIS....	75
<b>5.2</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>76</b>
5.2.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS COM OS COLABORADORES .....	80
<b>5.3</b>	<b>CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>86</b>
<b>6</b>	<b><u>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u></b>	<b><u>96</u></b>
	<b><u>REFERÊNCIAS.....</u></b>	<b><u>100</u></b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a reforma da Lei das Diretrizes de Bases da Educação (LDB), Decreto Lei 9.394/96, identificou-se no Brasil uma considerável expansão na oferta de vagas para o nível superior ocasionadas pela autorização de funcionamento de novas Instituições de Ensino Superior (IES) para atuarem tanto na modalidade de educação presencial quanto na modalidade a distância. O que se observava até a reforma da citada Lei era que o setor educacional brasileiro vivia uma confortável acomodação com o excesso da demanda de alunos e as boas margens de lucro alcançadas pelas instituições independente da qualidade do serviço educacional prestado.

Atualmente este panorama não se configura mais desta forma e se torna imprescindível à busca pela otimização dos recursos organizacionais apoiados por uma gestão adequada à função e aos objetivos propostos de cada IES que possuem algumas particularidades que merecem ser destacadas.

Estas particularidades das IES estão intimamente ligadas com as questões ligadas à qualidade, a eficiência operacional e a educacional, tais como: os programas de avaliação institucional e o credenciamento periódico que se submetem as IES exigido pelo Ministério da Educação (MEC); a interação com os governos federal, estadual e municipal para o incremento dos programas de fomento e pesquisa; a qualificação dos colaboradores e dos docentes; a evasão estudantil, e; a preocupação com a qualificação discente para atender as necessidades do mercado (BRAGA E MONTEIRO, 2005).

Todas estas particularidades são preocupações constantes das instituições que necessitam de uma gestão que torne possível atender e superar estes desafios. Os autores em tela defendem que um processo de gestão descentralizado, coletivo e contínuo com ações em busca da melhoria da instituição se constitui em um novo paradigma da administração educacional e como um dos desafios para a consolidação de um ensino superior verdadeiramente de qualidade.

Acredita-se que com o acirramento das disputas de mercado entre as instituições provavelmente terão sucesso aquelas IES que conseguirem combinar suas competências de gestão tanto acadêmicas quanto administrativas com ações que visem aumentar seus padrões de qualidade e de produtividade, melhorando-os continuamente, independente da modalidade de ensino adotado, seja ele na modalidade de ensino presencial ou na modalidade de Educação a Distância.

Sobre a modalidade de Educação a Distância (EAD) cabe neste momento ressaltar alguns dados extraídos da Revista Nova Escola<sup>1</sup> que aponta o crescimento desta modalidade de ensino em 45.000% em número de alunos no país, no período compreendido entre o ano 2000 e o ano de 2009.

Observa-se que mesmo com o estrondoso aumento que a EAD vem demonstrando nas estatísticas oficiais, preconceitos à modalidade ainda existem, discussões acaloradas e críticas veementes também. Isto ocorre apesar do êxito obtido nas experiências iniciais em EAD, que aqui começaram no início do século XX, com oferta de cursos profissionalizantes.

Esta modalidade de ensino pode ser uma das saídas possíveis para suprir a demanda de ensino superior no país. Os dados oficiais apresentados pela Associação Brasileira de Educação a Distância - ABED (2008) confirmam o espantoso crescimento da EAD: “em 2000 apenas 13 cursos superiores reuniam 1758 alunos. No ano de 2008, havia 1752 cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* com 786.718 alunos matriculados”.

A EAD apresenta-se como alternativa para aqueles estudantes que não tem fácil acesso as IES presenciais, ou pela distância em que se localizam ou pela disponibilidade de tempo que possuem o que pode explicar entre outros fatores tamanho crescimento da modalidade.

A proposta de escrever sobre qualquer aspecto da Educação a Distância no Brasil é um ato constante de avaliar e saber diferenciar, nos materiais publicados sobre o tema, os imensos preconceitos, por conta da nossa base cultural da

---

<sup>1</sup> Edição 227 de novembro de 2009.

educação formal ser muito forte e contrária a EAD, das virtudes e possibilidades que esta modalidade preconiza.

Quando se fala em qualidade dos serviços prestados pelas IES que operam na Educação a Distância (EAD) há um documento norteador estabelecido pelo Ministério da Educação, denominado: *Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância*<sup>2</sup>, onde há o destaque sobre a importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de ensino superior a distância (BRASIL, 2007).

O processo de gestão, desta modalidade, compreende etapas operacionais e administrativas tal como no modelo presencial, que são abordados nos Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância que serão apresentados oportunamente neste trabalho, juntamente com os aspectos pedagógicos que cada IES tem que obrigatoriamente atender.

A etapa operacional e administrativa de um setor pertencente ao complexo sistema de EAD é o que se estuda nesta dissertação. Este estudo realizou-se no setor de Tutoria do sistema EAD de duas faculdades pertencentes a um Grupo Educacional, situadas na cidade de Curitiba - PR.

A prática da tutoria realizada no referido setor é uma parte do processo de ensino na EAD fundamental para o aprendizado do aluno. Cortelazzo (2008, p.36), define o processo de tutoria como: “embora se pense que o suporte da Tutoria ao aluno corresponda apenas a ter um tutor que lhe dê atenção, este tema compreende a oferta dos recursos operacionais e educacionais necessários para desenvolver o processo de aprendizagem dos alunos”.

Salienta-se que toda vez que a palavra Tutoria aparecer neste texto com a primeira letra em maiúscula a referência será ao setor de Tutoria pesquisado. E quando a mesma palavra aparecer com a primeira letra em minúscula, a referência será ao processo de tutoria realizado no setor de Tutoria.

Por entender que a Tutoria e o processo de tutoria são de fundamental importância para a EAD, com suas partes interdependentes e interligadas, que

---

<sup>2</sup> Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/referenciaisead.pdf>

refletem tanto no aspecto pedagógico quanto na gestão de uma IES, onde a busca por uma gestão adequada torna-se necessária para o enfrentamento dos desafios atuais das IES, o presente estudo analisou o funcionamento dos aspectos ligados a gestão do setor de Tutoria. Informando que os aspectos ligados ao pedagógico do setor não será contemplado nesta pesquisa e entendendo e que uma gestão eficaz do setor de Tutoria acabará por influenciar também no resultado positivo do aspecto pedagógico.

## 1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

É notório que as organizações empresariais vivem desafios na atualidade causados por fatores como a globalização, a contínua escassez dos recursos naturais, o inevitável aumento da competitividade entre as nações e as empresas, a exigência dos consumidores, entre outros. As empresas, por sua vez buscam a aplicação de ferramentas de gestão na tentativa de permanecerem saudáveis frente aos constantes desafios do ambiente que estão inseridas visando o crescimento e o desenvolvimento sustentável.

O mesmo acontece com as instituições de ensino superior que além dos conhecimentos acadêmicos para gerir o negócio, tais como: processos acadêmicos e de reconhecimento de cursos constantes no marco regulatório legal, alocação de professores, atendimento da rotina acadêmica aos discentes, entre outros, são necessários conhecimentos referentes às ferramentas de gestão administrativa que geram valor e resultados que sejam perceptíveis aos alunos e aos acionistas.

São recorrentes nas leituras realizadas sobre o setor educacional superior brasileiro (indicadas nas referências) que muitos são os problemas que as IES enfrentam com os aspectos de sua gestão, destacando-se entre eles: falta de posicionamento mercadológico, dificuldade de ocupar todas as vagas ofertadas no vestibular, falta de relacionamento e fidelização com os alunos; falta de medição de desempenho organizacional com critérios objetivos; falta de perspectivas claras com



relação ao futuro; distância do mercado empregador e da comunidade em que esta inserida e falta de apoio às novas pesquisas (MACHADO, 2008).

“Tudo isto e todo o resto”, continua o autor em tela, “está relacionado com a falta de um processo de gestão bem definido. Lembrando que gestão é técnica, tem metodologia própria, se aprende, se estuda e se sistematiza”, e ainda se aplica por meio de ferramentas.

Na busca por definições sobre gestão, Lacombe (2004, p. 8) define:

É um conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar; e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum, envolvendo ações de planejamento, organização, liderança, coordenação, controle das atividades de uma unidade organizacional, área, empresa ou grupo de empresas, diagnosticando as suas deficiências e identificando seus aspectos positivos; bem como o estabelecimento de metas, planos e programas para sanar as deficiências, expandir e desenvolver os aspectos positivos; tomando as decisões e providências necessárias para transformar em realidade os planos e programas e controlar os resultados visando o cumprimento das metas estabelecidas.

Todas as ações citadas pelo referido autor devem ser desempenhadas pelos gestores na busca por soluções estratégicas e para o cumprimento das metas estabelecidas. A forma como estas ações devem ocorrer, com o estabelecimento de prioridades, devem propiciar um processo de gestão com vistas à maior profissionalização organizacional contribuindo para o desenvolvimento das IES e com a oferta de um ensino de qualidade para a sociedade.

As Faculdades estudadas e pertencentes ao Grupo Educacional têm apresentado expressivo crescimento em seu quadro de alunos e, cada vez mais, tem se exigido qualidade crescente na prestação dos serviços do setor de Tutoria para os alunos da modalidade de Educação a Distância. O crescimento desta demanda provocou um aumento das atividades do setor e, por conseqüência, ocorreu à necessidade de uma gestão mais adequada frente a esta nova realidade.

Deste modo, o problema norteador deste estudo é: **como propor a organização da gestão do setor de Tutoria de um Grupo Educacional de ensino superior em Educação a Distância que atenda as suas especificidades?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o funcionamento do setor de Tutoria de um Grupo Educacional de ensino superior a distância e propor a organização da gestão deste setor.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o processo de gestão existente no setor de Tutoria do Grupo Educacional, seus pontos fortes e fracos bem como seus pontos positivos e negativos, por meio de entrevistas com os colaboradores.
- Analisar o processo de funcionamento do setor pesquisado aplicando ferramentas de coletas de dados.
- Propor a organização da gestão do setor de Tutoria das faculdades do Grupo Educacional.

## 1.3 HIPÓTESES

- Os colaboradores desconhecem o papel e os objetivos que o setor de Tutoria tem que desempenhar para o Grupo Educacional.
- O setor já possui um processo de gestão organizado e faz uso de ferramentas de gestão sistematizadas.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Por meio das pesquisas bibliográficas realizadas identifica-se que ainda são pouco comuns os estudos sobre a gestão nas organizações de ensino superior privadas no Brasil. Algumas reflexões para isto são obtidas: primeiro, a competitividade acirrada neste setor é recente quando comparada aos outros setores econômicos; segundo, os dirigentes destas instituições são ainda pouco afeitos aos processos de gestão e suas práticas. Pode-se inferir que as tarefas rotineiras de uma IES acabam envolvendo seus gestores nas questões acadêmicas mais ligadas ao marco regulatório legal do que nas questões administrativas, não se dando o devido valor à gestão destas instituições e às implicações que isto pode trazer (BRAGA E MONTEIRO, 2005).

Atualmente as IES privadas vêm enfrentando mudanças ambientais e isto reflete diretamente na maneira de pensar e planejar sua gestão acadêmica e administrativa. Como consequência, entende-se oportuna a melhoria contínua dos processos organizacionais para que as instituições possam adaptar-se e responder rapidamente as contingências geradas por estas mudanças.

Partindo do ponto de vista da IES como uma empresa, compreende-se que a aplicação de ferramentas de gestão seja capaz de preparar a organização, tanto para enfrentar as dificuldades do meio que está inserida como para atingir seus objetivos.

Com os resultados obtidos nesta pesquisa se enseja prestar informações à outras instituições de ensino superior, na modalidade de Educação a Distância, por se tratar de aspectos intimamente ligados as suas práticas diárias de atividades, visando à compreensão de questões ligadas a gestão e a aplicação de ferramentas de gestão especialmente para os setores de Tutoria.

Este estudo está vinculado com a linha de pesquisa Organizações, Estado e formas de Gestão, pertencentes ao programa de mestrado: Organizações e Desenvolvimento da UniFae – Centro Universitário Fae. Uma das razões pelas quais

este trabalho foi realizado tem como motivação o interesse da autora por temas relacionados às práticas de gestão nas IES e à EAD.

Além disto, propõe contribuir para que semelhantes estudos desmistifiquem preconceitos, ainda presentes na nossa sociedade, acerca dos propósitos e objetivos dos sistemas e processos da Educação a Distância, modalidade esta que pode permitir ações mais abrangentes e eficazes, visando o acesso da população ao ensino em todos os níveis educacionais, ensejando maiores índices de inclusão social.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o tema, problema, objetivos e a justificativa que norteiam a pesquisa.

No segundo capítulo estão à base teórica, que resgata temas ligados: a EAD, a EAD no Brasil, o ensino superior a distância e a gestão das IES.

Os procedimentos metodológicos estão no terceiro capítulo, composto por caracterização da pesquisa, plano de coleta de dados, etapas, procedimentos, plano de análise de dados e condições gerais da pesquisa.

O quarto capítulo aborda a apresentação do estudo de caso, contemplando informações sobre o Grupo Educacional e sobre o setor de Tutoria pesquisado e a coleta dos dados.

E o quinto e último capítulo trata das considerações sobre os dados da pesquisa, sua análise e conseqüente encaminhamento e recomendações para a instituição pesquisada e para estudos posteriores.

## 2 BASES TEÓRICAS

Neste capítulo se apresenta a revisão bibliográfica sobre os principais temas abordados neste estudo, estabelecendo os alicerces para as discussões necessárias com a realidade empírica detectada na pesquisa.

### 2.1 BREVE APRESENTAÇÃO SOBRE A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Quando se busca conceituar a modalidade de Educação a Distância boa parte das definições encontradas diferenciam a questão da distância (física) entre o professor e o aluno com o uso das mídias empregadas para que ocorra o aprendizado deste último. Duas definições são apresentadas sobre este tema, sendo a primeira definição de Dohmem (1967) *apud* Guarezi e Matos (2009, p.18):

EAD é uma forma sistematicamente organizada de auto-estudo, na qual o aluno se instrui a partir do material de estudo que lhe é apresentado. O acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados a cabo por um grupo de professores. Isso é possível pela aplicação de meios de comunicação capazes de vencer longas distâncias.

A segunda definição escolhida sobre EAD é mais recente, pertencente ao Ministério da Educação, e consta no Decreto Lei 5.622/2005 que a caracteriza como “modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino ocorre com a utilização de meios e tecnologias de comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares e tempos diversos”.

Percebe-se, nas duas definições citadas, que há em comum a separação física entre o professor e o aluno e a existência de tecnologias para mediatizar a comunicação e o processo de ensino-aprendizagem. Esta comunicação tem sua importância devido à interação para a aprendizagem entre os pares e também das diversas possibilidades tecnológicas para que esta interação ocorra.

Exemplos como correspondência, rádio, televisão, DVDs, CDs e as possibilidades que o computador, por meio da internet trás, são meios pelos quais o

processo de comunicação pode ocorrer. Desta forma quem reside na cidade de Ribeirão Calheiras, que fica a 900 km de distância de Cuiabá, pode se formar no curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT) que mantém um polo na cidade, vencendo a questão da distância física e da falta de acesso ao ensino superior<sup>3</sup>.

A EAD, segundo os autores pesquisados e referenciados, possui características que podem ser organizadas sob o aspecto da autonomia, da comunicação e do processo tecnológico.

Guarezi e Matos (2009, p. 23) definem que o aspecto ligado a autonomia “está ligado à independência do aluno em diferentes situações do seu auto-aprendizado”, como o tempo estabelecido para o estudo, seu ritmo e seu estilo de aprender. O público-alvo mais freqüente desta modalidade é predominantemente adulto, “e a prática pedagógica se utiliza de princípios da andragogia”, concluem.

O aspecto ligado a comunicação é um dos fatores que diferencia a EAD, pois a comunicação é sempre mediatizada e pode ocorrer de forma síncrona<sup>4</sup> com a utilização de chats, web conferências, áudio e telefone; e assíncrona<sup>5</sup> com correspondência postal, eletrônica, fóruns, etc. (GUAREZI E MATOS, 2009).

Quanto ao aspecto ligado ao processo tecnológico, as autoras em tela, afirmam que este processo “está ligado por meio de diversas tecnologias que são colocadas à disposição dos alunos e professores para facilitar a comunicação multidirecional e o acesso aos conteúdos, de forma interativa”.

Nas pesquisas sobre a gênese da EAD e sua evolução histórica no mundo, descobre-se que os autores lidos fazem uma divisão por gerações sendo que a

---

<sup>3</sup> Exemplo citado na revista Nova Escola, edição 227 de novembro de 2009, disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/formacao/formacao-inicial/vale-pena-entrar-nessa-educacao-distancia-diploma-prova-emprego-rotina-aluno-teleconferencia-chat-510862.shtml?page=5>. Acesso em 10 de dezembro de 2009.

<sup>4</sup> Síncrona é um termo utilizado em Educação a Distância para caracterizar a comunicação que ocorre exatamente ao mesmo tempo, simultânea. Dessa forma, as mensagens emitidas por uma pessoa são imediatamente recebidas e respondidas por outras pessoas.

<sup>5</sup> Assíncrona é o inverso da síncrona e caracteriza a comunicação que não ocorre exatamente ao mesmo tempo, não-simultânea. Dessa forma, a mensagem emitida por uma pessoa é recebida e respondida mais tarde pelas outras. Não sendo necessário as pessoas estarem conectadas em tempo real.

primeira geração parte do ano de 1728 até meados de 1970 e é caracterizada por estudos via correspondências.

Nesta geração as iniciativas educacionais eram voltadas para atender principalmente as necessidades do modelo industrial vigente na época (o fordismo) e da lógica positivista existente. Landim (1997, p. 37) destaca que “antes de 1728 a difusão do cristianismo pode ser considerada a primeira iniciativa educacional sem as pessoas estarem face a face”.

Isto na Antiguidade, mesmo que de maneira singular e isolada, quando São Paulo não podia ir até os fiéis utilizava à escrita e os meios de transporte da época para concretizar seu trabalho missionário. Peters (2001, p.29) afirma que “isto já era claramente uma substituição do ensino face a face pela pregação com ensinamentos assíncronos e mediados”.

Em termos históricos a EAD abrange desde o primeiro século na difusão do cristianismo (nas obras catequéticas dos padres da igreja), passando pelas nascentes de mais de 500 anos com a comunicação realizada pelos tambores dos índios (NISKIER, 1999), até o primeiro anúncio em 1728 de um jornal de Boston que ofertava, segundo Landin (1997, p. 21) “material para ensino e tutoria por correspondência”.

Os primórdios da EAD remontam de épocas longínquas o que nos faz compreender que esta modalidade de ensino está longe de ser considerada revolucionária e recente. O que parece é que ficou “esquecida” no tempo até o surgimento das novas tecnologias no século XX.

A segunda geração da EAD surge a partir de 1970 e vai até meados de 1990, onde houve um período de transição do modelo econômico adotado até então (fordista) nas concepções educacionais e pelo avanço tecnológico gerando novas possibilidades de avanço e de produção industrial visando o incremento da eficiência operacional pelas novas formas de organização do trabalho que foram criadas pelo novo modelo de produção denominado de neofordismo (LANDIM, 1997).

Nesta fase há o investimento em estratégias de alta inovação, porém o fordismo foi conservado na organização fragmentada e com controle do trabalho

Esta transição impulsionou a EAD a buscar novas saídas para a superação dos paradigmas ligados a sociologia industrial e neste período passam a existir duas tendências: de um lado o estilo fordista da educação de massas e do outro a proposta de uma educação mais flexível, supostamente mais adequada às novas exigências sociais (BELLONI, 1999).

Esta geração é caracterizada pela integração dos meios de comunicação audiovisuais e observou-se a criação de várias universidades, especialmente na Europa, exclusivamente a distância. Guarezi e Matos (2009, p.31) enfatizam que “a educação nesta geração é considerada mais aberta do ponto de vista não apenas do acesso aos conteúdos padronizados e sim devido ao atendimento mais personalizado ao aluno e pela diversificação temática dos cursos.”

A terceira geração da EAD, com início a partir do ano 1990, é caracterizada pela integração dos diversos meios utilizados até então e pela crescente queda da lógica industrialista da educação de massa. A maioria dos estudiosos afirma que estão sendo redefinidos os objetivos e as estratégias da EAD orientados agora pelos paradigmas pós-modernos, numa concepção de um novo fazer, na qual a inovação, a interação, a mediação e a criação são fundamentais.

O profissional que se espera agora deve ser muito mais qualificado que o das gerações anteriores devido às rupturas de estruturas industriais hierárquicas extremamente burocráticas e a alta variabilidade do processo de produção, exigindo-se destes profissionais outras competências, maior responsabilização e melhor qualificação (GUAREZI E MATOS, 2009).

Complementa-se a esta afirmação o que estabelece (MORIN, 2002, 2003) sobre a sociedade planetarizada, que embora apresente desigualdades econômicas, culturais e políticas, atingiu um nível de desenvolvimento tecnológico que impõe a necessidade de requisitos mínimos de formação para a cidadania e para o trabalho.

A intensificação das relações econômicas e a tecnificação do cotidiano tem requerido um indivíduo com múltiplas competências: cognitivas, intelectuais e culturais.



Novas competências, para que todos aprendam, é o lema dos discursos atuais nos ambientes tanto educacionais quanto profissionais. Para ensinar as novas competências às instituições de ensino exercem um papel fundamental e determinante.

Sabe-se que o ato de ensinar sempre se rodeou de desafios, Perrenoud (2001) nos coloca que o ato de ensinar depende de entender o outro, sua resistência, sua opacidade e suas ambivalências. Entretanto, devido às múltiplas transformações que se vive na atualidade, parece cada vez mais complexo ensinar e, sobretudo, fazer aprender.

Ao mesmo tempo, continua o autor em tela, o nível de conhecimento e de competência da atualidade se torna um mecanismo político e econômico importantes. Mecanismo econômico porque o capital humano continua sendo decisivo para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações e o mecanismo político porque a instrução é uma condição necessária para a democracia.

Deste modo se espera uma maior eficácia dos sistemas educativos e por isso, as novas competências exigidas estão relacionadas tanto as didáticas pontuais, baseadas nas ciências cognitivas, quanto nos enfoques transversais: ligados ao desejo de aprender, o sentido dos saberes, o envolvimento do sujeito na relação pedagógica e a construção de um projeto que atenda a necessidade do estudante e do mercado que se está inserido (PERRENOUD, 2001).

Dentro deste contexto é importante compreender que “novas” possibilidades educacionais devem surgir para responder com maior assertividade as exigências que impõem a realidade mundial referentes a qualificação, competências e responsabilidades que o profissional deve possuir.

Faz-se oportuno ressaltar que a EAD faz parte da grande teia de relações que a sociedade humana vai tecendo, o que implica compreender que é uma modalidade emergente desta complexa trama societária e que traz em si os limites e contradições e as possibilidades de inclusão social por meio de ações educativas e tecnicamente comprometidas com a qualidade (MARTINS E SÁ, 2009).

E para viver e atuar nesta complexa sociedade é preciso que os agentes formadores (instituições educacionais) qualifiquem os cidadãos para que possam aprimorar suas capacidades de aprender a ser; a conhecer; a fazer; a viver em comunidade e a aprender a aprender (DELORS, 2003; MELLO, 2004; PERRENOUD, 2001; MARTINS E SÁ, 2009).

A EAD tem assumido grande importância na alta modernidade (GIDDENS, 2002) dentro da perspectiva que cada vez mais se coloca a necessidade do acesso da população à formação educacional tanto inicial e continuada quanto a permanente (qualificação e re qualificação) para o trabalho. Esta demanda por uma qualificação profissional e escolaridade formal evolui de forma acelerada e impõe a necessidade de uma saída rápida e qualitativa para o acesso à educação.

Assim a EAD aponta como uma das alternativas que pode viabilizar, dentro de uma concepção de educação crítico-reflexiva e emancipadora (MARTINS E SÁ, 2009) o acesso à educação mediante o conhecimento técnico, científico e cultural. Isto não significa que ela é a “salvadora do mundo”, mas deve ser compreendida como uma modalidade que se destina aqueles que necessitam estudar e que por uma diversidade de motivos, vêm nesta modalidade uma forma de concretizar estes objetivos (MARTINS E SÁ, 2009).

A EAD é uma realidade em ascensão que deverá reunir nas próximas décadas mais alunos do que na educação presencial com formatos mais ricos e variados de ensino, apontam os autores em tela.

No panorama mundial sobre EAD ressalta-se a experiência da *University of London* que no ano de 2008 comemorou 150 anos de atividades continuadas nesta modalidade tendo atendido milhares de aprendizes por meio de seus cursos. Aprendizes célebres como Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, vários cientistas e ganhadores de prêmio Nobel, além de ter tido como professor, o poeta e crítico T.S. Eliot (LITTO E FORMIGA, 2009).

Apesar disto, observa-se que esta modalidade ainda não é totalmente vista como um campo de estudo que pode ser considerado científico, no sentido clássico do termo, pois inexistem práticas científicas rigorosas, como o estabelecimento de

definições precisas de fenômenos nessa área, onde aparecem, nos poucos periódicos científicos que se dedicam ao tema, opiniões de pessoas sem o respaldo de comprovação ou consenso de uso comum.

Contudo nada disto impede a aceleração do crescimento da EAD, pois a realidade do nosso mundo complexo, pluralista e mais veloz nas mudanças está tornando cada vez mais indistintos os limites geográficos entre culturas e disciplinas (LITTO E FORMIGA, 2009). E a EAD, por vocação, contribui para romper estes limites. As experiências da EAD quando comparadas ao modo presencial de ensino que acompanha a humanidade há séculos sofre resistências, desqualificação e críticas fundadas e infundadas frente ao “novo”.

O filósofo alemão Arthur Schopenhauer (1788-1860)<sup>6</sup> quando escreveu sobre as evidências oferecidas pelo estabelecimento das “novas verdades”, disse: “inicialmente, são ridicularizadas, depois violentamente combatidas e, finalmente, são aceitas como auto-evidentes”.

Acredita-se que como sabiamente colocou o grande filósofo alemão o mesmo aconteça com a EAD no Brasil, pois esta modalidade pode trazer possibilidades de acesso à educação com suas especificidades e características antes sequer imaginadas. E quem sabe a EAD, aqui entendida como uma “nova verdade” possa finalmente ser mais bem compreendida e aceita.

### **2.1.1 A Educação a Distância no Brasil: aspectos históricos e reflexões**

A primeira legislação que trata da EAD no Brasil é a LDB do ano de 1961 que inclui o sistema supletivo e o autoriza a ser utilizado em classes ou utilizando rádio, televisão, cartas e outros meios. Em 1996, com a reforma da LDB, e com o Decreto Lei 9.394/96, a EAD passou a ser possível em todos os níveis educacionais. Um grande avanço, já que a lei admitiu os cursos livres a distância (incluem-se aqui as universidades corporativas). Contudo, as dificuldades apareceram por falta de uma

---

<sup>6</sup> Disponível no site: [http://www.pensador.info/autor/Arthur\\_Schopenhauer/](http://www.pensador.info/autor/Arthur_Schopenhauer/) acesso em 02.02.2010

legislação clara e mais flexível que contemple questões referentes aos aspectos acadêmicos e da expansão de vagas (LITTO E FORMIGA, 2009).

Alves (2007, p.11) defende que “há uma série de pontos inseridos na legislação que são descumpridos pelos próprios órgãos vinculados ao MEC, o que causa perplexidade nacional.” Dentre eles, continua o autor “podemos citar a falta de um sistema de informação aberto à sociedade e a falta de regulamentação complementar.”

Vale ressaltar que houve uma considerável evolução nesta Lei se compararmos com as legislações passadas, citando como exemplo a aceitação do MEC, para os cursos de graduação, onde 20% da sua carga horária passam a ser cumpridas a distância. Isto, sem dúvida, já representa um avanço significativo na história da EAD superior no Brasil.

A EAD brasileira tem uma trajetória de sucesso (vide quadro1), especialmente até os anos 70, depois disto as discussões acerca do tema ficaram estagnadas até o final da década de 90 quando houve uma retomada de ações que voltaram a beneficiar, mesmo com a falta de incentivos de políticas públicas, as regiões brasileiras menos favorecidas.

QUADRO 1 - RESUMO DOS PRINCIPAIS FATOS HISTÓRICOS DA EAD NO BRASIL NO PERÍODO DE 1923 A 2000

PERÍODO	FATOS RELACIONADOS
Ano de 1923 - o rádio como primeira experiência em EAD	A Fundação da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro transmitia programas de literatura, radiotelegrafia e telefonia, línguas e outros coordenados pela Academia Brasileira de Ciências.
Em 1941 – fundação do Instituto Universal Brasileiro (IUB) - a correspondência como meio de ensino	O IUB utilizava basicamente material impresso que enviava aos seus alunos. Este instituto opera até os dias de hoje com cursos supletivos, técnicos e profissionalizantes.
A partir da década de 1960	Programas com canais parceiros de televisão e rádios educativas acontecem com a criação da Comissão de Estudos e Planejamento da Rádio Difusão Educativa. Em 1972 a criação do Programa Nacional de Teleducação (Prontel), em 1981 passou a chamar Fundo de Financiamento da Televisão Educativa (Funtevê). O Movimento de Educação de Base (MEB) é abandonado em 1964 por força da repressão política pós-golpe militar.

A partir da década de 1970	Destaque para o Projeto Minerva do Governo Federal, com cursos para primeiro e segundo graus, com a expectativa de resolver os problemas de desenvolvimento, políticos, sociais e econômicos do país.
A partir dos anos 1980	Criação do Telecurso Segundo Grau, uma parceria entre a TV Cultura e a Fundação Roberto Marinho da Rede Globo, surgindo o Telecurso Primeiro Grau em 1980 e o Telecurso 2000 em 1990. A Universidade de Brasília (UnB) criou o Centro de Educação a Distância - Cead, que é referência até hoje e é considerada pioneira na consolidação da modalidade de EAD no país.
A partir de 1990	É aberto o Núcleo de Educação Aberta e a Distância (NEAD) da Universidade Federal do Mato Grosso que se torna uma universidade destaque em EAD nesta época. Destaque também para a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, com os cursos de pós-graduação por internet e por videoconferência por meio do Laboratório de Ensino a Distância (LED). Ações governamentais de destaque deste período: O programa Um Salto para o Futuro em parceria com a Fundação Roquete Pinto para capacitar professores de todo o país; Criação da SEED – Secretaria Especial de Educação a Distância do MEC; O Programa TV Escola; O Proinfo: Programa Nacional da Informática na Educação, para disseminar o uso das novas tecnologias nas escolas públicas.
A partir de 2000	O Brasil conquista a sua primeira Universidade Aberta (UAB), após 30 anos de tentativas, que é reconhecida pelo MEC como instituição pública de ensino superior. Ocorre a criação de projetos para formação de professores e inclusão digital como o Proinfo e o Proformação e a Escola Técnica Aberta do Brasil que iniciou sua formação profissional técnica de nível médio a distância.

FONTE: adaptado de Guarezi e Matos, (2009, p.27- 49)

Acrescenta-se às informações do quadro 1 que na década de 70 as experiências em EAD tiveram uma intervenção governamental acentuada, com componentes ideológicos necessários à manutenção do regime militar. Alonso (2009, p.4) afirma que “grande parte das resistências a modalidade da EAD estão associadas ao regime ditatorial e a difusão dos chamados modelos tecnológicos, tão em voga nesta mesma época”.

Vale lembrar que a história da educação brasileira é fundamentada em objetivos estipulados na época do Brasil colônia que sempre privilegiaram determinados segmentos da população. A respeito desta constatação histórica, Romanelli (1978, p. 23-24) *apud* Alonso (2009) fez um dos estudos mais importantes sobre o caráter elitista da nossa educação, afirmando:

A forma como foi feita a colonização em terras brasileiras e a evolução da distribuição social, do controle político, aliados ao uso de modelos importados de cultura, condicionaram a evolução da educação no Brasil. A necessidade de manter os desníveis sociais teve, desde então, na educação um instrumento de reforço das desigualdades. Neste sentido, a função da escola foi a de ajudar a manter privilégios de classe, se apresentando ela mesma como uma forma de privilégio, quando se utilizou

mecanismos de seleção. Assim a escola se manteve insuficiente e precária em todos os níveis, chegando apenas a uma minoria que nela procurava uma forma de conquistar o manter seu “*status*”.

Nos nossos dias, mesmo com as mudanças econômicas, políticas e sociais que presenciamos, a educação presencial no Brasil segue seu ritmo seletivo e excludente, especialmente para uma camada da população que mais precisa dela.

Na tentativa de romper este ciclo, determinado há muito tempo, a EAD torna-se uma boa oportunidade por ter em sua base o propósito de democratização e facilitação do acesso à educação, atendendo uma das necessidades da educação qualitativa e permanente que a sociedade globalizada nos impõe e como forma de superação dos atuais problemas relativos ao desenvolvimento econômico, educacional, político e tecnológico (ALONSO, 2009).

Entende-se que um dos motivos apontados para o contínuo avanço da EAD é a dificuldade de atender a milhares de pessoas sem a formação adequada ao mercado de trabalho e neste sentido o governo vem aderindo e incentivando ações educacionais a distância.

Diante desta realidade, afirma Moran (2007, p. 57): “o Brasil entra numa etapa de amadurecimento da Educação a Distância, de legitimação e de consolidação das instituições competentes”. Continua o autor que:

Apesar do preconceito ainda existente, hoje já existe a compreensão de que a EAD é fundamental para o país. Temos mais de 200 instituições de ensino superior atuando de alguma forma em EAD. O crescimento exponencial dos últimos anos é um indicador sólido de que a EAD é mais aceita do que antes e é vista como uma forma de atingir quem está no interior, quem tem poucos recursos econômicos, quem não pode frequentar uma instituição presencial ou para atingir rapidamente metas de grande impacto. O Brasil passou da fase importadora de modelos, para a consolidação de modelos adaptados à nossa realidade.

A EAD vem alcançando uma posição de destaque no Brasil, por ser um instrumento de democratização e de acesso ao ensino já que oferece oportunidades para um número maior de pessoas ingressarem em instituições de ensino, objetivando formação e profissionalização em vários níveis. Transforma-se em um novo meio para a inclusão dos excluídos dos processos educacionais por questões

de horários, localização de moradia, falta de recursos materiais, entre outras causas (OLIVEIRA *et al*, 2009).

Segundo a AbraEAD na sua edição de 2008, mais de 2,5 milhões de usuários estudaram a distância em 2007, em cursos de formação básica, de especialização e de graduação e pós-graduação, formação técnica e o EJA - Educação de Jovens e Adultos. O anuário considera também que 1 (um) em cada 73 (setenta e três) brasileiros estuda a distância, destacando os cursos ofertados pelas empresas que possuem grande importância regional ou nacional.

No quadro 2 apresentam-se os resultados do observatório de projetos de educação a distância do AbraEAD (2008) com os números de brasileiros em cursos de Educação a Distância referentes ao ano de 2007.

QUADRO 2 - NÚMEROS DE ALUNOS NOS DIVERSOS CURSOS DE EAD NO ANO DE 2007

INSTITUIÇÕES	CURSOS OFERTADOS	NÚMERO DE ALUNOS
Instituições credenciadas e cursos autorizados pelo Sistema de Ensino	EJA, Fundamental, Médio, Técnicos, Graduação, Pós-graduação.	972.826
Educação corporativa e Treinamento em 41 empresas	Formação de funcionários, colaboradores e fornecedores (exemplo a Sabesp que treina seus consumidores para evitar o desperdício de água).	582.985
Senai	Formação inicial e continuada de trabalhadores (exclui os cursos de formação técnica de nível médio e de pós-graduação).	53.304
Sebrae	Cursos para empreendedores: Análise e planejamento financeiro Aprender a apreender Como vender mais e melhor, De olho na qualidade, Iniciando um pequeno grande negócio e Desafio Sebrae.	218.575
Senac	Programas compensatórios de matemática e português e cursos de formação inicial e continuada, nas áreas de informática, gestão, comércio, saúde e turismo e hospitalidade.	29.000
CIEE	Cursos de iniciação profissional.	148.199
Fundação Bradesco	Escola Virtual	164.866

FONTE: dados adaptados da pesquisa AbraEAD 2008 disponível em

<http://www.abraead.com.br/noticias.asp?cod=12>, acesso em 03.02.2010

O grande número de alunos formados por outras instituições, que não a escola nos moldes tradicionais, pode ser apontada como uma das características vantajosas da EAD, assim descritas por Galvêas (2005, p.8) “a EAD tende a se firmar como uma abordagem mais democrática, horizontal, flexível e dialética”.

Pelos dados contidos no quadro 2, percebe-se que a EAD tem uma relação estreita com o sistema educacional e o sistema produtivo. Blikstein e Zuffo (2003, p.29) defendem que “não estamos assistindo a um despertar para a sabedoria do *establishment*<sup>7</sup> produtivo: o problema é que a educação tradicional mostra-se insuficiente para o tipo de mão-de-obra que se requer no suposto novo mundo”, quando se refere ao mercado de trabalho atual que demanda por “trabalhadores mais ambiciosos e multifuncionais do que trabalhadores autômatos e repetitivos”, afirmam os autores.

Assim, verifica-se que o “monopólio do saber escolástico, acadêmico, formal” como se conheceu deixa de ter a “proeminência de outrora”, pois a escola não é mais a única detentora absoluta do saber, além do espaço físico e a presença física do estudante e do professor não serem impeditivos para se adquirir novos conhecimentos (GALVEAS, 2005).

Alguns problemas da EAD no país, contidos no estudo realizado em 2009 pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) e pela Fundação Carlos Chagas (FCC), intitulado “Professores do Brasil: impasses e desafios” são apontados. Eis alguns: a falta de confiança no mercado de trabalho com relação aos egressos destes cursos ainda existe e isto se deve possivelmente devido ao pouco tempo da oferta de graduações em EAD; o governo federal não dispõe de aparato suficiente para acompanhar, supervisionar e fiscalizar todos os cursos, o que pode comprometer a qualidade do ensino; as poucas verbas que são destinadas à qualificação dos professores para atuar nesta modalidade; e

---

<sup>7</sup> Grupo sociopolítico que exerce sua autoridade, controle ou influência, defendendo seus privilégios; ordem estabelecida, sistema. Dicionário pesquisado: <http://www.dicio.com.br/establishment/> acesso em 08.03.2010.



ainda, os mitos e verdades sobre este tema difundido por fontes nem sempre confiáveis e seguras (UNESCO, 2009).

Um dado curioso é que em alguns países da Europa onde a EAD já tem tradição e qualidade, os profissionais formados por esta modalidade estão entre os mais disputados pelas empresas. Motivos para isto não faltam: os alunos desta modalidade se dedicam mais aos estudos, são autônomos, sabem se organizar melhor e resolvem problemas inesperados com agilidade e estão em busca de oportunidades de crescimento (NORONHA, 2009).

Há muitas críticas à EAD, especialmente no Brasil, e se trata de um posicionamento que resiste às possibilidades que esta modalidade pode trazer ao país. Isto se deve, além dos fatores já abordados, possivelmente porque muito ainda deve ser observado para que esta modalidade tenha a máxima atenção do MEC e para que seja ofertada uma educação primando pela qualidade em todos os níveis educacionais, contribuindo efetivamente para melhorar os resultados dos índices educacionais brasileiros.

### **2.1.2 A educação superior a distância no Brasil**

Na primeira década do ano 2000, a sociedade brasileira assistiu a uma revolução no acesso de milhões de pessoas às tecnologias de informação impostas pela economia mundial, chamadas por Drucker (1999) e Lévy (1993) de sociedade da informação ou sociedade do conhecimento. Nesta sociedade, competências diferenciadas dos profissionais são exigidas, o que ocasiona um acesso obrigatório à educação superior para se conseguir trabalho nesta mesma economia que acirra a disputa das oportunidades de trabalho existentes.

Cortelazzo (2009, p.9) afirma que “o preço da entrada na era do conhecimento é o da educação”. A sociedade do conhecimento exige uma educação “permanente num processo interativo, além de estimular uma socioconexão que pode viabilizar a inclusão social, valorizando o conhecimento e os direitos sociais”.

Há pesquisadores que abordam em seus estudos uma reconfiguração nas organizações a partir da metade do século XX, ocasionadas pelo incremento das tecnologias de informação e de comunicação que provocaram uma revolução no processo produtivo e comunicacional, reestruturando o vínculo entre as pessoas, as organizações e os sistemas. Neste contexto, Fainholc (2008, p. 31) salienta a importância da “articulação recíproca e de estrita interdependência entre as culturas globais e locais”.

Quando se considera o momento atual com o período de transição da revolução da tecnologia iniciada nos idos de 1970, percebe-se não somente a necessidade das mudanças que isto remete, mas a preocupação com relação ao direcionamento que estas questões terão. Castells (2000, p.116) afirma sobre este momento:

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação destes conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

Assim, esta nova possibilidade faz com que o uso do conhecimento se torne exponencial, trazendo para o centro da educação o acesso a informação e a inovação necessárias ao momento atual, transformando a sociedade pós-industrial em sociedade do conhecimento. Por consequência as instituições de ensino superior terão influência direta neste processo já que se depara com a necessidade de atender a uma demanda crescente por acesso ao conhecimento e à formação profissional para atuar em um mercado capitalista qualitativamente diferenciado (MORAN, 2002).

Para Cortelazzo (2009, p. 11) “assistimos uma mudança de paradigma do analítico para o da complexidade”, passando do conhecimento “pautado para o conhecimento não-estruturado, coletivo, distribuído, da gestão de conteúdos isolados para a gestão de processos e serviços interdependentes”. A autora reflete ainda que a necessidade de aprendizagem seja permanente não só para conseguir outro trabalho, mas principalmente para se conservar o que se têm.

No contexto da educação superior vemos a política educacional brasileira que se pretende democratizadora, criar a “educação superior para todos” através dos programas sociais de acesso e em particular considerando a EAD como uma das alternativas para este acesso da população em todo o território brasileiro, tendo estes estudantes o direito de ter a mesma qualificação, a mesma competência, as mesmas exigências e os mesmos direitos que teriam na educação presencial.

Cortelazzo (2009, p. 13), afirma ainda que “partimos da concepção que a educação é um dos pilares da sociedade ao qual todo ser humano tem direito”, lembrando que não deve haver diferenciação dos princípios educacionais não importando em que contexto ou os meios que são utilizados, “pois a educação é uma só”, conclui.

Se o crescimento da EAD não pode mais ser contestado, outra questão é proferida: como estão os aspectos da qualidade dos cursos superiores ofertados na modalidade a distância?

Este é um fator que tem sido discutido por especialistas em educação e pelo MEC. Há um documento denominado *Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância*, que determina alguns indicadores para orientar e infligir aspectos relacionados à qualidade de uma IES:

1. Concepção educacional e design pedagógico de cada curso ofertado;
2. Equipe multidisciplinar;
3. Sistemas de comunicação;
4. Material didático;
5. Sistema de apoio ao estudante (aqui entra a importância da Tutoria);
6. Avaliação permanente;
7. Sustentação administrativa e financeira.

Nesta pesquisa será abordado o indicador 5 (cinco) que descreve, entre outras coisas, a importância da Tutoria como sistema de apoio para o estudante, que será apresentado oportunamente.

É sabido que há fiscalização destes indicadores pelo MEC, pois periodicamente notícias na mídia são divulgadas sobre o fechamento de IES que não atenderam a estes aspectos qualitativos obrigatórios. O atual secretário de Educação Nacional a Distância, Carlos Bielschowsky (2008), afirma que para as IES que operam na modalidade a distância que “não há outro caminho que não seja investir na qualidade destes indicadores, porque a EAD não tem retorno”.

Vale ressaltar que um estudo realizado em 2007 pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), comparou os resultados do ENADE em 2006 das modalidades presencial e a distância e concluiu que das 13 (treze) áreas em que a comparação foi possível, os alunos da EAD se saíram melhor em 7 (sete) delas. As áreas são: Administração, Pedagogia, Biologia, Física, Matemática, Ciências Sociais e Turismo. Isto demonstra que o fato de se estudar nesta modalidade não significa como muitos acreditam que ela tenha pior qualidade se comparada a modalidade presencial.

Neste estudo realizado pelo INEP (2007), os resultados demonstram de forma concreta que a EAD deixou de ser uma modalidade classificada de segunda categoria ou que só deve ser usada se não houver condições de fazer o ensino presencial (GUAREZI E MATOS, 2009).

A EAD continua as autoras em tela na (p. 40), “permite dinamizar o processo de ensino/aprendizagem, introduzindo um novo paradigma na relação aluno/professor, em que ambos têm tanto novas possibilidades quanto novas responsabilidades e para que isto ocorra tornam-se necessários novos perfis”.

Um bom exemplo disto é o resultado do ENADE realizado em 2009<sup>8</sup>, a maior nota nacional individual registrada pertence a um discente matriculado em um dos cursos superiores de tecnologia em EAD de uma das IES do Grupo Educacional pesquisado. A nota alcançada foi de 80,3 pontos, enquanto a média nacional foi de 45 pontos. Prova de que se o ensino é bem executado traz resultados positivos para o aluno e para a IES, independente da modalidade de educação.

---

<sup>8</sup> Notícia disponível em [www.sinepepr.org.br](http://www.sinepepr.org.br)

Lamentavelmente o Brasil tardou a implantar a EAD nas universidades, sendo que sua expansão ocorreu só a partir da década de 90. Uma das questões preocupantes é como esta expansão vem sendo realizada, dentro do contexto do século atual, comparativamente aos outros países onde as faculdades se encontram em grande vantagem devido a sua experiência anterior (LITTO E FORMIGA, 2009).

Mesmo acontecendo tardiamente é visível que a EAD está ocupando seu espaço no ensino superior brasileiro. As IES envolvidas nesta modalidade necessitam de um processo de gestão que atenda as especificidades de seus setores contribuindo com ferramentas para auxiliar no enfrentamento dos seus desafios rotineiros.

No próximo item apresentam-se as definições de Tutoria e do processo de tutoria um dos aspectos da EAD.

## 2.2 A TUTORIA E O PROCESSO DE TUTORIA

As características que envolvem a Educação a Distância possuem diferenças na relação professor e aluno se comparadas com a modalidade presencial. O aluno da EAD, assim como do modelo presencial também sente a necessidade de contato com o seu professor, para trocar informações, comunicar-se e esclarecer suas dúvidas. As IES que operam na modalidade de EAD devem ter um cuidado especial neste quesito e por isto as Tutorias desempenham um papel tão importante.

Litwin (2001, p. 13) nos apresenta um conceito cientificamente estruturado sobre a EAD que vem ao encontro da importância do setor de Tutoria, quando afirma que “o traço distintivo desta modalidade consiste na mediatização eficaz das relações entre docentes e alunos” e o setor de Tutoria deve estar o mais organizado possível com os aspectos referentes à sua gestão para propiciar que as ações educativas ocorram da melhor maneira possível.

Um dos principais papéis de uma Tutoria é a orientação do docente para a aprendizagem do discente. O processo de tutoria demanda que o docente desenvolva ações que embora tenham o mesmo objetivo da educação presencial

isto é, o de facilitar a aprendizagem do aluno, impõe uma atuação diferente daquela da sala de aula. Na EAD o professor/tutor a distância, por meio de uma orientação pedagógica de interação mediatizada, utiliza canais de interação disponíveis para ensinar o aluno.

É importante que este professor (e o tutor é um professor) tenha formação acadêmica compatível com o que deseja ensinar aos seus alunos. Não importa o quanto de experiência e conhecimento teórico os professores já tenham sobre suas disciplinas, o ideal é que sejam capacitados para trabalhar com a Educação a Distância e que recebam capacitação permanente (CORTELAZZO, 2008).

Tal capacitação deve fornecer ao professor/tutor a distância o embasamento teórico necessário para que ele não cometa o erro de se manter no senso comum ou, quando muito, no bom senso. Cortelazzo, (2008, p.26) afirma que “é o trânsito das idas e vindas entre prática e teoria que possibilita a conscientização sobre o papel desempenhado pelo processo de tutoria na aprendizagem do aluno”.

Este papel exercido pelas Tutorias pouco se alteram nos projetos de EAD das IES, visto que suas funções básicas continuam a contribuir para a motivação e para o interesse do aluno e facilitar o processo de aprendizagem sem lhe diminuir a autonomia (MENDONÇA *et al*, 2005).

Niskier (1999, p. 33) afirma que “a ligação aluno-professor ainda é no imaginário pedagógico, uma dominante, o que torna a Tutoria um ponto chave em um sistema de ensino a distância”. Os momentos de Tutoria desempenhados pelo tutor a distância e pelo tutor presencial, com relação ao processo pedagógico, são segundo Niskier (1999, p. 34):

Comentar os trabalhos realizados pelos alunos; Corrigir as avaliações escritas pelo estudante; Ajudar os estudantes através de discussões e explicações para que compreendam os materiais dos cursos; Responder as questões sobre a instituição; Ajudar aos estudantes para que planejem seu trabalho; Organizar grupos de estudo; Fornecer informações através dos canais de interação; Fornecer realimentação aos coordenadores sobre os materiais dos cursos e as dificuldades dos estudantes; Detectar problemas nos materiais didáticos fornecidos; Sugerir formas alternativas de enfrentar os problemas que afetam a aprendizagem dos alunos.

Para que a Tutoria desempenhe eficazmente o atendimento didático-pedagógico aos seus alunos deve capacitar e preparar seus tutores a distância e seus tutores presenciais para que desempenhem com a máxima qualidade os serviços prestados.

Entende-se que estes atendimentos, nos momentos de tutoria, são realizados com os canais de interação que cada IES disponibiliza aos seus alunos para o processo de tutoria a distância que podem ser via: telefone, e-mails, rádio, chats, fóruns, ambientes virtuais de aprendizagem (AVA); que são utilizados para o esclarecimento de dúvidas, discussões, consultas aos materiais didáticos e aos temas das matérias abordados nas tele-aulas ministradas pelo professor. Os recursos e as ações de apoios pedagógicos necessários e desenvolvidos durante o curso acontecem por meio da interação entre os atores envolvidos: os professores regentes, os tutores a distância, os tutores presenciais que atuam nos polos das IES, os alunos e os colegas do curso.

Uma das maiores dificuldade do aluno que estuda na EAD está relacionada com a administração do tempo dedicado ao estudo e com a ausência de contato pessoal com o professor regente, o que reforça a necessidade da Tutoria e o eficaz acompanhamento aos alunos, prestado por este setor. É o professor/tutor, que atende na Tutoria, que aproxima os alunos dos conteúdos das disciplinas ministradas e do próprio conteúdo tecnológico necessário ao trânsito autônomo do aprendiz nesta modalidade.

É importante refletir que o processo de tutoria deve ser visto como agente de uma educação individualizada e cooperativa, centrada no aluno (sujeito de aprendizagem), com uma ação coordenada e mediatizada que põem a disposição do aluno os mais variados recursos disponíveis, que lhe permita a autonomia de desenvolver sua trajetória de aprendizagem alcançando seu objetivo primordial que é o de aprender (CORTELAZZO, 2008).

No caso do setor de Tutoria objeto deste estudo, os alunos freqüentemente buscam auxílio do tutor quando possuem dúvidas para finalizar uma das etapas

avaliativas denominada de Atividade Supervisionada<sup>9</sup> e esclarecimentos das dúvidas dos conteúdos ministrados.

Observou-se nas leituras realizadas que não existe um modelo único de prática tutorial para uma Tutoria funcionar, pois ela acaba por assumir diferentes formas para atender as características e necessidades de cada programa ou curso. Uma Tutoria sempre assumirá uma forma, dependendo do contexto que estiver inserida; dos objetivos a serem cumpridos; do público que dela se beneficiará e das condições dadas pelas IES para ela funcionar.

Indica-se que o que pode definir um modelo de Tutoria é sua proposta pedagógica, as especificidades regionais, o nível de formação que se pretende a duração do curso, a clientela a ser atendida, os materiais didáticos utilizados, os meios tecnológicos que a IES dispõe e a equipe de profissionais e de apoio administrativos necessários (MENDONÇA *et al*, 2005 ).

Com relação ao corpo de tutores das instituições, que desempenham um papel de fundamental importância no processo educacional, entende-se que os tutores atuam junto aos alunos como mediadores pedagógicos e facilitadores nos processos de ensino-aprendizagem. Tais tutores, que podem desenvolver suas atividades tanto a distância quanto presencialmente, devem possuir formação em nível superior preferencialmente na área do curso que atuarão (MEC, 2007).

O MEC (2007) determina uma nomenclatura referente ao tutor como pertencente a duas categorias, que inclusive pode variar conforme o modelo do curso a distância e que não implica necessariamente na determinação de um modelo pedagógico específico, pois serve apenas para referenciar seu local de atuação. Vamos ao quadro que demonstra as particularidades de atuação dos tipos de tutores.

---

<sup>9</sup> A Atividade Supervisionada engloba duas disciplinas e possui um conjunto de exercícios que contemplem temas dos livros textos, das tele-aulas e dos materiais complementares, objetivando a interdisciplinaridade e a fixação dos conteúdos pelos alunos. Compõe uma das etapas do moderno processo de avaliação dos alunos pertencente às IES do Grupo Educacional.



QUADRO 3 - DEFINIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES E DA NOMENCLATURA ADOTADAS PELO MEC PARA QUALIFICAR OS DOIS TIPOS DE TUTORES

Tutor a Distância	Tutor Presencial
<p>Termo usado para aquele tutor que fica “a distancia” (geograficamente) dos alunos tendo seu local de atuação na sede da instituição ofertante do curso. Tem como atribuições: orientação dos estudantes; esclarecimento de dúvidas da disciplina ofertada; auxilia nas atividades de avaliação; são responsáveis pela construção de espaços colaborativos de conhecimentos, por meio de fóruns, encontros virtuais, atividades culturais, videoconferências, chat, mediação por telefone (0800), correios eletrônicos e outros; acompanha a frequência dos alunos nas diversas atividades; seleciona material de apoio e sustentação teórica de conteúdos; participa das etapas de planejamento e redirecionamento dos projetos pedagógicos dos cursos.</p>	<p>Seu local de atuação é no polo de apoio presencial, junto aos estudantes, atendendo-os no polo visando o desenvolvimento das atividades acadêmicas, fomentando o hábito da pesquisa, esclarecendo dúvidas com relação ao uso das tecnologias de comunicação e informação disponíveis. Auxilia nos momentos presenciais obrigatórios, tais como: avaliações, aulas práticas, apresentação de trabalhos coletivos ou individuais. Este tutor deve ser capacitado para lidar com as especificidades da EAD em sintonia com o projeto pedagógico do curso, do material didático e do conteúdo específico de cada disciplina. Deve manter contato com os tutores a distancia, docentes e com a equipe pedagógica do curso.</p>

FONTE: adaptado do documento do MEC para credenciamento de polo de apoio presencial para a EAD (MEC, 2007).

Acrescenta-se às informações contidas no quadro 3, que o termo tutor pode ainda aparecer denominado como: professor-tutor, orientador acadêmico, tutor-orientador, monitor acadêmico, animador, etc. Independente do termo adotado é importante ressaltar que um modelo de tutoria que estabeleça uma educação a distância de qualidade deve prever a atuação de profissionais que ofereçam tanto a tutoria presencial quanto a tutoria a distância.

Mendonça *et al* ( 2005) afirma que embora a Tutoria não seja a única forma de promover a interação aluno-aluno e aluno-tutor-docente-instituição ela é ímpar, pois insere um componente pessoal, humanizado entre os envolvidos. Assim, ela faz a mediação entre o estudante, o material didático e o professor mediante uma comunicação ativa e personalizada por meio de um ou mais canais de interação.

O tutor a distância tem como função principal a orientação e atendimento aos alunos quanto às dúvidas pedagógicas e deve criar desafios cognitivos que promovam crescimento, motivação e interesse do aluno pela sua formação e seu compromisso com o estudo (CORTELAZZO, 2008).

Para a tutoria presencial o atendimento aos alunos pode ser de forma individualizada ou em grupo. Neste caso os alunos dirigem-se a um local pré-estabelecido (polos) onde é comum acontecer apresentações da instituição, das expectativas em relação ao aluno, das normas e regras da IES, apresentação dos recursos que poderão ser utilizados pelo aluno, apresentação do sistema de avaliação e a organização do plano de tutoria (OLIVEIRA *et al*, 2004).

Para os tutores presenciais também cabe uma importante tarefa que é a de acompanhar os alunos nas suas avaliações presenciais obrigatórias. No quadro 3 pode ser observado as principais atribuições do tutor a distância e do tutor presencial.

QUADRO 4 - PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DO PROFESSOR/TUTOR A DISTÂNCIA (TD) E DO TUTOR PRESENCIAL (TP) NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

<b>ATRIBUIÇÕES</b>
Participar de capacitações e avaliações promovidas pelas IES (TD e TP).
Estabelecer os horários de atendimentos aos alunos e cumpri-los com assiduidade e pontualidade (TD e TP).
Acompanhar a frequência dos alunos nas telessalas (TP).
Estimular o aluno a buscar uma metodologia de estudo para que ele adquira autonomia (TD e TP).
Orientar os alunos nas aulas e trabalhos em equipe (TD e TP).
Ser pró ativo e incentivar os alunos a utilizarem os canais de interação para a tutoria a distância (TD e TP).
Conhecer as ementas e o plano de ensino de cada disciplina ministrada a fim de dominar os conteúdos específicos (TD).
Ter familiaridade com os recursos multimídias para orientar e estimular o aluno ao uso destes recursos para as pesquisas necessárias (TD e TP).
Observar os critérios éticos que permitam estabelecer uma perspectiva relacional positiva entre os alunos, a fim de estimular a criação de uma ambiente que favoreça o processo de aprendizagem de todos (TD e TP).

FONTE: Adaptado de Oliveira *et al* (2004)

Como se pode observar no quadro 4 a importância do papel do tutor a distância e do tutor presencial está intimamente ligada no desenvolvimento da autonomia do aluno, em relação a sua própria aprendizagem, no sentido do que Cortelazzo, (2008 p.12) chama de perspectiva construtivista: “nesta perspectiva a finalidade da intervenção pedagógica é contribuir para que o aluno desenvolva a

capacidade de realizar aprendizagens significativas por si mesmo numa ampla gama de situações e circunstâncias e que o aluno aprenda a aprender”.

Desta forma, o professor que atuar como tutor da EAD deve estar preparado para assumir tarefas que colaborem para o desenvolvimento intelectual dos alunos e o setor de Tutoria deve estar organizado para que estas tarefas ocorram da melhor maneira possível.

### 2.3 BREVE REFLEXÃO SOBRE GESTÃO E AS ORGANIZAÇÕES

Quando se fala em gestão e suas diferentes perspectivas de construção e os impactos trazidos para as organizações, os indivíduos que nelas trabalham e na sociedade onde está inserida, observa-se que há dimensões diferentes a serem discutidas dentre as quais se destacam duas como adequadas a este estudo: a dimensão da forma e a dimensão da função, entendidas respectivamente como a configuração organizacional adotada e as tarefas que precisam ser cumpridas.

As ênfases das teorias administrativas tem se deslocado, ao longo do tempo, da dimensão da forma para a dimensão da função, alterando de forma significativa o modo pelo qual os processos de gestão são criados e aplicados.

Para Maximiano (2000) o termo “gestão” se origina na palavra *gestio*, que por sua vez vem de *gerere*, que significa “trazer em si, produzir”. Assim, entendendo que “gestão” é sinônimo de administração. Administrar uma IES não é apenas organizar algo que já existe e que está pronto e acabado; é também produzir novos relacionamentos nos contextos sociais, político, cultural e pedagógico, buscando envolver atividades que promovam interação, integração, participação e articulação entre os atores deste processo.

Pode-se entender que a gestão de uma organização pode ser vista como: uma forma de estruturar, um conjunto articulado de preceitos legais, uma hierarquia, um conjunto estruturado de princípios e regras ou ainda uma forma de alcançar a eficácia e a maximização dos recursos. E isto faz com que tenhamos uma pluralidade de modelos e práticas possíveis (LIMA, 1999).

É notável a evolução como se percebe as organizações e, conseqüentemente, as formas que elas se utilizam. Contrapondo-se a visão da organização mecanicista, que dá ênfase na forma em detrimento da função, surgiu outra visão da organização: a orgânica, mais complexa, paradoxal, ambígua e contraditória (FERREIRA *et al*, 2006).

Hoje se percebe a dimensão da função como preocupação dominante nas organizações. Provavelmente pelo ambiente instável, abertura de mercados, concorrência global e o rápido avanço das tecnologias. Conseqüentemente a gestão das organizações se torna mais integrativa, abrangendo as diversas dimensões estudadas pelas escolas de administração.

No esforço de desenvolver práticas de modelagem organizacional, que devem facilitar o alcance dos níveis elevados de: 1. Eficiência; 2. eficácia; e, 3. efetividade; estes indicadores diferentes e complementares são usados na avaliação de uma proposta de gestão apropriado a cada realidade organizacional (FERREIRA *et al*, 2006).

Quando o ambiente tem características de certezas, estabilidade e previsibilidade continuam os autores em tela, os modelos mecanicistas podem ser utilizados. Já quando no ambiente predominam a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade (indiscutivelmente o que ocorre atualmente), é recomendável a adoção de modelos predominantemente orgânicos. Esta necessidade de adequação das propostas de gestão às características de cada situação somente foi incorporada pelas teorias administrativas recentemente.

Para melhor visualização do que foi exposto, propõe-se comparar as diferenças entre as organizações mecanísticas e as orgânicas no quadro 5.

QUADRO 5 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES MECANÍSTICAS E ORGÂNICAS

ORGANIZAÇÕES MECANÍSTICAS	ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS
Estrutura burocrática com minuciosa divisão do trabalho.	Estrutura flexível sem muita divisão do trabalho ou fragmentação das funções.
Cargos ocupados por especialistas com atribuições definitivas e delimitados.	Cargos modificados e redefinidos por interação com pessoas que realizam a tarefa.
Centralização das decisões, tomadas exclusivamente na cúpula das organizações.	Descentralização das decisões delegadas aos níveis inferiores da empresa.
Hierarquia de autoridade rígida prevalecendo à unidade de comando.	Hierarquia flexível, predominando equalização de poder e democratização.
Sistemas de comunicações formalizadas, prevalecendo às verticais descendentes.	Maior confiabilidade nas comunicações informais entre as pessoas.
Sistemas de controle baseados na supervisão de amplitude e de controle estreitos.	Amplitude de controle ampla, solta e flexível.
Trabalho individualizado e solitário.	Trabalho em equipe.
Modelo burocrático e rígido.	Modelo flexível.
Princípios da Teoria Clássica e da Teoria da Burocracia	Princípios da Teoria de Sistemas e da Teoria da Contingência.

FONTE: Adaptado de CHIAVENATO (2009)

Ainda pode ser observado com as informações apresentadas no quadro 5 que boa parte das organizações mesclam características de cada tipo de organização expostas no quadro acima. Numa primeira análise as características das organizações orgânicas parecem mais adequadas às IES. Portanto, percebe-se que os aspectos do tipo de organização mecanística são utilizados pela maioria das empresas.

Complementando esta idéia Braga e Monteiro (2005, p. 86) apresentam alguns elementos presentes nos modelos organizacionais emergentes, que se pretendem sistêmicos, flexíveis e orgânicos:

Achatamento da pirâmide do organograma, que ocorre devido à redução dos níveis hierárquicos da empresa, que é a diminuição da verticalização; Fortalecimento das relações interdepartamentais, efetuado com a constituição de células de trabalho entre as pessoas de diversos departamentos (eliminação das barreiras horizontais) ou, até mesmo, com a

criação de grupos autônomos de trabalho que se auto gerenciam visando à execução de um determinado ciclo de trabalho; Descentralização do poder decisório e aumento da autonomia para as equipes de trabalho.

Embora, defendem estes autores, que no meio acadêmico já haja a conscientização da importância dos novos paradigmas, as práticas de gestão ainda se sustentam nos moldes tradicionais, onde o burocrático emperra o alcance dos fins, o legal predomina sobre o real, a prática se opõe ao discurso, a hierarquia vence o holístico e o controle sufoca a autogestão (BRAGA E MONTEIRO, 2005). Para as IES a gestão dos meios a serem utilizados para que seus fins sejam alcançados é essencial para que tanto a parte acadêmica quanto a administrativa alcance êxito nas suas ações.

Deste modo a configuração organizacional torna-se essencial para um melhor desempenho no processo de gestão adaptado e capaz de enfrentar as constantes incertezas que podem representar ameaças ou oportunidades.

## 2.4 A GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Os estudos realizados nas obras dos autores que embasam este trabalho, dentre eles: ALVES (2007); BODINI (2009); BRAGA E MONTEIRO (2005); CURY (2003); GARCIA (2009); LIMA (1999); MACHADO (2008); MORAN (2002) e TACHIZAWA (2006) possibilitam a compreensão da ocorrência de um processo de expansão da educação superior privada no Brasil considerável e notável, enfatizando que as mudanças decorrentes da nova ordem econômica mundial (globalização e seus efeitos) fez eclodir um processo de competitividade entre as organizações e a busca pela melhoria dos serviços oferecidos.

A preocupação das IES com a qualidade no ensino e com uma gestão organizacional mais eficaz torna-se um elemento nuclear para a sobrevivência destas instituições independente da modalidade de ensino adotado (MACHADO, 2008). Tachisawa e Andrade (2006) defendem que o equacionamento da melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem leva à necessidade de aperfeiçoamento da gestão e da oferta de novos produtos, serviços e processos

para a comunidade acadêmica, a fim de que ambos permaneçam continuamente atualizados, num mercado de crescimento efetivo onde hoje há maior oferta que demanda.

Quando se busca uma abordagem conceitual sobre os diferentes significados de gestão na educação, encontram-se modelos distintos, porém complementares. Da gestão administrativa à gestão do processo educacional há que se ter o cuidado de não restringir a instituição de educação apenas ao processo político-pedagógico.

Bordignon e Gracindo (2001, p. 46), apontam que “a literatura educacional utiliza os termos gestão da educação e administração da educação ora como sinônimos, ora como termos distintos”. A utilização do termo gestão compreende o processo dentro da ação administrativa que às vezes aparece como sinônimo de gerência e pode aparecer ainda como o processo político administrativo por meio do qual a prática social da educação é orientada e praticada (CASTILHO, 2006).

Isto posto, os enfrentamentos das constantes mudanças internas e externas da organização tornam-se desafios rotineiros aos gestores de qualquer instituição e os fatores impulsionadores destas mudanças são, segundo Braga e Monteiro (2005, p. 71) “as ameaças e oportunidades externas que afetam diretamente na gestão das IES, e a rapidez de resposta que elas possuem frente às constantes solicitações do mercado”.

Estes fatores que desafiam as organizações acontecem porque segundo Kotter (2000, p. 205):

O cliente está cada vez mais exigente e requer maior valor agregado ao serviço. As empresas precisam dirigir-se para o cliente, e a voraz competição obriga fazer isto da forma mais eficiente possível ou o outro fará melhor. A empresa tem que redesenhar seus processos mantendo somente aquelas atividades que criam valor da forma mais eficiente possível e eliminando o restante. É um esforço difícil. Com ele, alcançamos somente o nível mínimo para competir.

Quando se leva em conta a tendência de que em muitos setores, principalmente os intensivos em conhecimento, há necessidade de agregar valor aos produtos e serviços se percebem que nas IES isto não é diferente. A necessidade de respostas rápidas e de adequação à volatilidade do mercado, bem como ao

enfrentamento dos desafios organizacionais, torna-se condição essencial às instituições (BRAGA E MONTEIRO, 2005).

E o que acaba diferenciando uma IES da outra é a preocupação com o atendimento ao aluno com a maior qualidade possível, tanto no âmbito acadêmico quanto administrativo, com um processo integrado de gestão educacional e administrativo que possibilite que isto aconteça. Tal exigência à atual demanda, força as IES a buscarem alternativas aos atuais processos de gestão educacional (BRAGA E MONTEIRO, 2005).

Para Meyer Jr, Mangolim e Sermann (2004, p. 5), umas das funções mais negligenciadas nas IES é a sua gestão, continuam eles:

Alguns elementos contribuem para a situação em que se encontra gestão das instituições de ensino superior. O primeiro deles é o fato de se atribuir à função gerencial da IES uma dimensão essencialmente operacional e secundária. O segundo é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional (...). Finalmente, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão nem sempre possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais.

Apesar desta constatação, a maioria dos gestores das instituições é desafiada a agir com maior autonomia, questionar problemas difíceis de forma segura, buscar soluções inovadoras. Contudo nem sempre estando preparados para tais tarefas e tendo ainda que tomar decisões rápidas e de forma mais intuitiva do que técnica.

Araujo (2001) afirma que os gestores das instituições de ensino precisam perceber que se faz necessária uma nova forma de pensar, administrar e controlar as diversas atividades, dada a complexidade da gestão decorrente do crescimento que elas têm experimentado.

Portanto, as IES que objetivam a continuidade e a expansão de suas atividades precisam adaptar-se às exigências impostas pelo mercado para que, assim seja possível alcançar a eficácia organizacional desejada através de melhores resultados.

Machado (2008) salienta que as IES devem abandonar as práticas de gestão ultrapassadas e devem aplicar um estilo de gerenciamento que se adapte ao seu



ambiente e as suas mudanças. O autor defende que a gestão deve ser descentralizada, devido à complexidade das atividades e dos processos realizados, e que a essência da descentralização é a delegação de poder aos gestores intermediários da organização para que esses tomem as decisões.

Como visto o processo de gestão de uma empresa é complexo e deve ser construído por meio de procedimentos baseados em planejamentos de curto, médio e longo prazo, e com controles eficazes. Para as IES aplica-se a mesma lógica e Maximiano (2000, p.33) acrescenta que a “definição da gestão de uma IES é complexa devido às várias atividades realizadas, que vão desde a organização dos cursos até a área administrativo-financeira da organização”.

Já Garcia (2006, p.47) sugere que o “processo de gestão seja focado na pessoa do coordenador dos setores ou de cursos que além das funções de gestor acadêmico, deve desempenhar o papel de responsável pelo resultado econômico do seu curso ou setor”. Entende que, mais do que um acadêmico, tal coordenador precisa ser um executivo, um diretor de uma “unidade de negócio”.

O autor em tela esclarece que um “modelo de gestão único e centralizado tornou-se inviável para uma instituição com mais de cinco mil alunos e com uma estrutura *multicampi*. Para isto é preciso dividir a instituição em partes e dar a cada uma delas uma abordagem e uma estratégia diferenciada, com metas, prazos e ações específicas (GARCIA, 2006).

Observa-se então que a descentralização é a base de uma forma de controle das diversas partes dentro de uma instituição por meio da delegação de poderes aos gestores internos. Estes devem prestar contas periodicamente à alta administração das decisões tomadas e as decisões a serem tomadas. Nesse processo de gestão, os responsáveis pelos setores sentem-se mais valorizados e motivados, o que pode fazer com que a gestão seja mais eficaz (ARAUJO, 2001).

Quando a gestão é aplicada e utilizada de maneira assertiva proporciona uma série de possibilidades para a instituição, destacando-se, segundo Braga e Monteiro (2005 p. 97):

Possibilita que a instituição acompanhe o mercado e o setor de forma pró ativa, compreendendo e aproveitando tendências e antecipando-se aos

problemas; permite o reconhecimento das ameaças e oportunidades do seu negócio para seu desenvolvimento; propicia inteligência competitiva para a instituição, capacitando-a a transformar dados e informações em conhecimento com alto valor agregado.

Para se obter sucesso nas decisões tomadas deve-se pensar à frente, em um contexto de possibilidades e probabilidades reais, concretas e sistematizadas. O ato de planejar em um contexto de mudanças exige flexibilidade e visão sistêmica, além de aprender a lidar com as variáveis circunstanciais. Planejar significa construir a partir de hipóteses que poderão ser validadas ou não no decorrer da implementação. Planejar e gerenciar significa construir objetivos e metas que poderão ser modificados na experiência do fazer (BRAGA E MONTEIRO, 2005).

Um processo de gestão que utiliza os princípios da administração estratégica no seu escopo pode ser uma proposta que contribua para o enfrentamento dos desafios das instituições de ensino superior.

## 2.5 ELEMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Primeiramente, entende-se oportuno definir estratégia que de acordo com Wright (2000 p.33): “estratégia refere-se aos planos estabelecidos no planejamento para alcançar resultados consistentes para os objetivos da organização.” Este autor defende que a estratégia possa ser encarada sob três pontos de vantagem: 1. A formulação da estratégia ou o desenvolvimento dela; 2. A implementação da estratégia ou colocá-la em ação; 3. Controle estratégico que envolve ações como modificar a estratégia estabelecida, ou ainda sua implementação para assegurar que os resultados estabelecidos sejam alcançados.

Já para a definição de administração estratégica, vale lembrar que é um termo mais amplo que abrange não somente os estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seu ambiente externo e interno. Deste modo, segundo Wright *et al* (2000, p. 12), a administração estratégica pode ser alcançada com os seguintes passos:

Analisar as oportunidades e ameaças ou as limitações existentes no ambiente externo e interno da organização; Analisar pontos fortes e fracos do ambiente; Estabelecer a missão e os objetivos; Formular estratégias que combinem os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças; Implementar as estratégias definidas, e; Realizar atividades de monitoramento e controle para assegurar que as estratégias e os objetivos gerais sejam atingidos.

Num sentido mais amplo, administrar estrategicamente consiste em tomar decisões administrativas que possam assegurar que a organização formule e mantenha adaptações benéficas no seu ambiente. Lembrando que tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com o tempo e isto ocasiona um constante processo de modernização da gestão (WRIGHT *et al*, 2000).

Nobrega (2004), afirma que a ciência da gestão é na verdade uma ciência de aprender a entender as circunstâncias e agir de acordo com elas. Alguns autores defendem que gestão estratégica é uma questão de aprendizagem. Este processo de aprendizagem produz as condições para a elaboração das estratégias, porque o aprendizado organizacional se dá pela ação e pelo estabelecimento de objetivos e metas.

Diante disto, entende-se que os objetivos são conjuntos de metas norteadoras das tomadas de decisões gerenciais. Para Oliveira (2004, p. 25) os objetivos organizacionais têm as seguintes utilidades:

Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado ao seu papel na empresa; Dar consistência à tomada de decisão dos diferentes gestores; Estimular o empenho e a realização das metas com base em resultados esperados; Fornecer as bases para as ações corretivas e de controle.

Sem objetivos e metas continuam os autores em tela, os gestores têm maiores dificuldades para organizar os recursos disponíveis, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. E sem um planejamento os gestores e seus colaboradores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho. Frequentemente a ausência de planejamento ou de um planejamento falho afeta toda a saúde de uma organização (STONER E FREEMAN, 1982).

Quando se estabelece um processo de planejamento e gestão construídos com os colaboradores envolvidos, SENGE (1999) afirma que um grupo de

colaboradores verdadeiramente sensibilizado e empenhado possui uma força assombrosa e pode realizar o que parece impossível.

Por isto a organização deve incentivar a participação do maior número possível dos colaboradores que irão operacionalizar os objetivos estipulados nos planejamentos construídos, respeitando a substantividade de cada setor, com ações adequadas e coerentes à sua realidade tanto interna quanto externa.

### **2.5.1 Planejamento, gestão e a resistência às mudanças**

Quando se fala em processo de planejamento entende-se que planejar não é um acontecimento único, com início e fim determinados. Ao contrário, é um processo permanente, que reflete e se adapta às mudanças nos ambientes de forma direta ou indireta. É através dele que a gestão estabelece um amplo programa de objetivos organizacionais e o meio de alcançá-los (BRAGA E MONTEIRO, 2005).

Seguindo esta mesma idéia, Braga e Monteiro (2005, p.74) observaram que “a formulação e implementação do processo de planejamento em organizações universitárias deverão ter características e implicações diferentes para cada tipo de instituição face as suas peculiaridades”.

Vale lembrar que o planejamento é uma das quatro funções interativas da administração, a saber: planejar, organizar, liderar e controlar. Há que se considerar a magnitude da importância do planejamento como a função inicial da administração (STONER E FREEMAN, 1982).

Peter Drucker (1999) propôs o julgamento de desempenho de uma empresa através dos critérios de eficácia e eficiência. Assim, como sugere Drucker (1999), a eficácia torna-se mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior e melhor que seja, irá compensar um planejamento errado.

Estes dois critérios seguem paralelos aos dois aspectos do planejamento: determinar os objetivos certos e em seguida escolher os meios certos de alcançar

estes objetivos. Ambos estes aspectos do planejamento são vitais para o processo de administração (STONER E FREEMAN, 1982).

A definição de Stoner e Freeman (1982, p. 43) de planejamento é “o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequada para alcançá-los.” Assim, a definição dos objetivos norteadores torna-se essencial para o processo de planejamento, por pelo menos quatro razões, que podem ser observadas no próximo quadro.

QUADRO 6 - AS QUATRO RAZÕES E SUAS JUSTIFICATIVAS PARA A DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS NORTEADORES PARA AS ORGANIZAÇÕES

RAZÕES	JUSTIFICATIVA
1. Os objetivos proporcionam um senso de direção	Quando objetivos são estabelecidos, tanto pessoas como organizações reforçam sua motivação e obtêm uma fonte de inspiração que as ajuda a superar os inevitáveis obstáculos que encontram.
2. Os objetivos focalizam nossos esforços	Ao selecionar apenas um objetivo ou um conjunto de objetivos relacionados, ocorre o comprometimento com a forma com a qual serão usados estes recursos e daí começa-se a definir as prioridades. Isto é vital para organizações que devem orquestrar as ações dos indivíduos.
3. Os objetivos guiam nossos planos e decisões	Quando se tem claro os objetivos a atingir as respostas aos planos de como atingir estes objetivos moldam as ações para que isto ocorra.
4. Os objetivos nos ajudam a avaliar nosso progresso	Os objetivos tornam-se partes essenciais de controle e acompanhamento para checar se as metas estabelecidas estão adequadas ou precisam ser revistas. Isto contribui para o constante acompanhamento da organização e o replanejamento quando necessário.

FONTE: adaptado de Stoner e Freeman (1982, p.44):

Entende-se que estes objetivos devam ser um dos aspectos norteadores das ações de planejamento das organizações. Quando se implantam as ações de planejamento nas IES, vale lembrar que uma IES está inserida no macro sistema nação e sua missão e objetivos devem depender dos recursos disponíveis, das

políticas públicas, econômicas e sociais, das questões tecnológicas, culturais e educacionais do país. E elas também podem, por sua característica, priorizar o planejamento de acordo com seus setores, e evoluir para os demais setores.

Para eficácia das ações estabelecidas no planejamento da organização torna-se imprescindível coordenar os colaboradores de todos os setores e níveis para cumprir com as atividades que irão contribuir para que os objetivos sejam realizados. Chiavenato (2009, p.34) complementa esta afirmação quando diz: “os objetivos quando associados aos planos que descrevem as ações para alcançá-los, motivam os colaboradores da organização, ajudando-os a reduzir as incertezas nas tomadas de decisões”.

As pessoas que atuam na organização, independente do nível que estão, podem afetar o processo de planejamento e de implementação dos objetivos. Para que tal processo ocorra de maneira produtiva indica-se sensibilizar os colaboradores para os objetivos da gestão a fim de evitar barreiras corporativas e reacionárias frente às mudanças que podem ocorrer.

SENGE (2002) afirma que o ‘progresso das instituições tem mais a ver com a capacidade de cooperar e de aprender dos indivíduos nestas mudanças do que com os recursos materiais, naturais ou com as competências tecnológicas. Neste sentido, para sensibilizar os colaboradores quanto às mudanças necessárias que poderão ocorrer, deve-se trabalhar não apenas com as mudanças das organizações, e sim com a mudança de dentro de cada um de nós. Senge (1998, p. 23) conclui: “temos uma profunda tendência para ver as mudanças que precisamos efetuar pelo entendimento do nosso micro mundo e do nosso modelo mental”.

No Talmude, formado por 63 (sessenta e três) livros legais, éticos e históricos, que contém a codificação da lei civil e religiosa do judaísmo, há a afirmação que “não vemos as coisas como elas são. Vemos as coisas como nós somos”.

É desafiante pensar que enquanto reconhecemos as estruturas das nossas organizações precisamos reconhecer também as estruturas internas dos nossos modelos mentais e do nosso micro mundo. O autor defende que modelos mentais

são “pressupostos profundamente arraigados, generalizações, ilustrações, imagens ou histórias que influem a nossa maneira de compreender o mundo e nele agir”.

Dentro deste raciocínio são os modelos mentais de cada indivíduo que definem como o mesmo irá perceber o que está acontecendo à sua volta, como irá se sentir com isso, como ele pensa e, finalmente, como irá agir (SENIGE, 2002).

Todavia, temos que lembrar que a maioria das pessoas não abre mão dos seus modelos mentais com muita facilidade e isto acaba gerando muitas barreiras as mudanças. As organizações estabelecem o modo como funcionam a partir da maneira como as pessoas funcionam. As dificuldades que as IES enfrentam são profundamente influenciadas pelos tipos de modelos e relações mentais mais amplas do sistema, em todos os níveis, desde os professores e alunos até o corpo político governante que supervisionam as instituições de ensino (SENIGE, 2002).

Desta forma, aceitar as mudanças também é um processo de crescimento integrado e integrante por parte dos envolvidos, implicando no desenvolvimento de técnicas de aprendizagem organizacional. Estas técnicas de aprendizagem organizacional são explicadas no livro de Peter Senge (2002) e são agrupadas em cinco disciplinas que são: domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

As disciplinas são práticas de aprendizagem que podem modificar o indivíduo através da aquisição de novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência de si e quando desenvolvidas em conjunto podem ter um impacto significativo e mensurável sobre o nosso desempenho. Os esforços para desenvolver capacidades de aprendizagem misturam mudanças comportamentais e técnicas (SENIGE, 1998).

Uma das propostas estabelecidas por Peter Senge no livro *Escolas que Aprendem* (2005) é que as instituições educacionais são um ponto de apoio para iniciar a mudança educacional e social de um país, além de contribuir com o aperfeiçoamento das capacidades de todos os envolvidos. As cinco disciplinas trabalhadas por ele nas suas obras, podem contribuir para o enfrentamento dos dilemas e pressões que as instituições enfrentam nos dias atuais.

Percebe-se com o exposto que um processo de planejamento e gestão se constrói na razão, na experiência, na técnica e no entendimento do papel que os colaboradores possuem.

Uma ferramenta que pode ser utilizada para apoiar a construção dos objetivos e das metas organizacionais, bem como o seu acompanhamento e ações corretivas é o PDCA.

O PDCA é uma ferramenta da Gestão da Qualidade pode ser indicada para contribuir com o processo de planejamento e gestão das IES apresentadas na seqüência.

### 2.5.2 A ferramenta de gestão PDCA

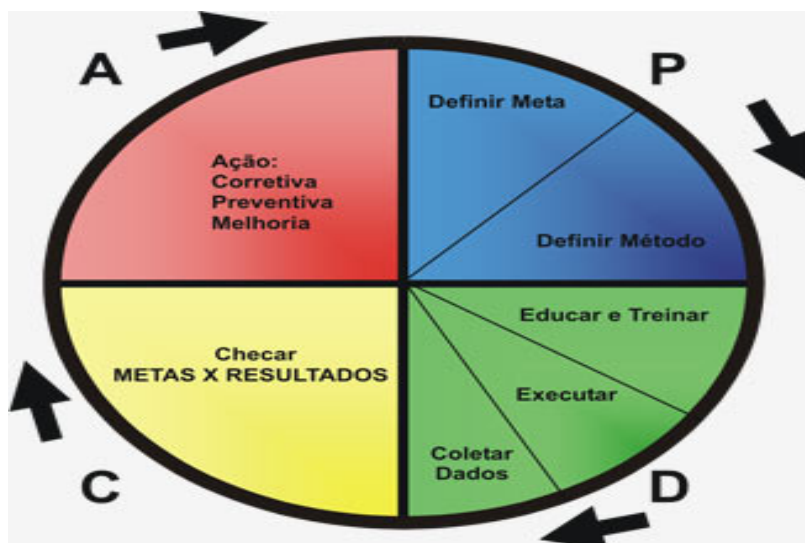
A Gestão da Qualidade faz uso de diversas ferramentas que contribuem para o processo de gestão de uma organização de forma sistematizada e moderna. Uma destas ferramentas é o PDCA. Estas siglas **PDCA**, de acordo com Carvalho *et al* (2006):

<b>P</b> lan	planejar;
<b>D</b> o	fazer ou executar;
<b>C</b> heck	verificar, controlar;
<b>A</b> ction	agir corretivamente.

Estas iniciais demonstram que ao se fazer alguma atividade, faça-a melhor, de forma sustentável, sem retrocessos ou retrabalhos desnecessários, buscando a melhoria contínua que faz com que o ciclo do PDCA gire como pode ser observado na figura 1, e quanto mais ele gira mais qualitativo se torna o resultado de da atividade, projeto ou processo.



FIGURA 1 REPRESENTAÇÃO DO PDCA



FONTE: adaptado de Carvalho et al (2006)

O PDCA ou Ciclo PDCA, é conhecido por Ciclo de Shewhart, nome originado pelo seu criador Walter Shewart que foi quem o idealizou na década de 1930; e ainda pode ser conhecido por Ciclo de Deming (W. Edward Deming) seu principal divulgador na década de 1950, especialmente na reconstrução do Japão após a 2ª. Guerra Mundial.

É um método gerencial da gestão da qualidade usado para o controle de processos, ações, objetivos, atividades. Tendo em vista questões ligadas ao gerenciamento de resultados, qualidade superior, agilidade nas ações, e a busca constante de melhoria nas atividades realizadas, observando-se todas as etapas de um processo na busca dos detalhes e dos passos de um planejamento.

O conceito do Ciclo PDCA evoluiu ao longo dos anos vinculando-se também com a ideia de que para se atingir um determinado objetivo necessita-se planejar e controlar as atividades a ele relacionadas.

Indica-se a aplicação do PDCA para o planejamento de ações e quando há metas de melhorias a serem atingidas. Uma vez atingidos esses resultados, deve-se revê-los, buscando a melhoria contínua. (CARVALHO *et al*, 2006). A forma mais simples de colocar em prática esta ferramenta, segundo os autores em tela, é:

1. **Planeje** – tendo um problema ou uma meta conhecida, estude, analise, decida o que fazer, e faça um plano de ação;
2. **Execute** – conforme o planejado, total ou parcialmente;
3. **Verifique** – confronte os resultados reais com os resultados esperados;
4. **Reaja** – aja onde for necessário. Faça ajustes onde for preciso. Assegure o bom resultado;
5. **Recomece o ciclo, e faça a roda girar** - a melhoria contínua aperfeiçoa a execução dos processos, possibilita a redução de custos e o aumento da produtividade.

O PDCA ainda pode ser aplicado em processos de rotina, onde já se constata procedimentos operacionais padronizados. Para estes casos, O PDCA pode ser denominado de SDCA, onde o S refere-se a *standard* que significa padrão. É usado para ações de manutenção e de garantia de qualidade, que pela sua metodologia, freqüentemente se geram melhorias, a melhoria contínua.

Esta manutenção e os aspectos ligados a melhoria contínua de qualquer processo, atividade, ação pode ser alcançada através da aplicação desta ferramenta em todos os níveis da organização, lembrando que quanto mais “girar” o círculo do PDCA melhores serão os resultado organizacionais.

Entende-se que a aplicação desta ferramenta por si só não promoverá mudanças, entretanto, o ato de planejar, analisar e decidir quais pontos serão trabalhados primeiro, quais os problemas apontados atrapalha a produtividade da IES e conseqüentemente elaborar os planos de ação com a nomeação de responsáveis para a busca de soluções e o acompanhamento destes planos e metas estabelecidas; é o processo de gestão colocado em prática, especialmente com o envolvimento dos colaboradores para o alcance satisfatório dos resultados almejados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo de caso e conceituá-lo teoricamente, definindo os encaminhamentos para a realização das etapas investigativas, a caracterização, procedimentos e condições gerais da pesquisa.

Os aspectos relacionados com as questões metodológicas de uma pesquisa é uma das preocupações básicas de todo pesquisador. Pedro Demo (1994 e 2000), afirma que podemos distinguir, pelo menos, quatro gêneros de pesquisa, lembrando que nenhum tipo de pesquisa é auto-suficiente, pois "na prática, mesclamos todos os tipos acentuando mais este ou aquele tipo" (2000, p. 22).

O autor em tela define os gêneros de pesquisa em: 1) pesquisa teórica; 2) pesquisa metodológica; 3) pesquisa empírica e 4) pesquisa prática: que segundo Demo (2000, p. 22) é a pesquisa "ligada à práxis, ou seja, à prática histórica em termos de conhecimento científico para fins explícitos de intervenção; não escondendo a ideologia sem perder o rigor metodológico". Alguns métodos qualitativos seguem esta direção, como por exemplo, a pesquisa participante e a pesquisa-ação, onde o pesquisador faz a devolução dos dados estudados para as possíveis intervenções.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO, PROCEDIMENTOS E CONDIÇÕES GERAIS DA PESQUISA

A escolha do tipo, procedimentos e demais condições de pesquisa ocorreu a partir da delimitação do tema, formulação do problema de pesquisa, definição do objetivo geral e objetivos específicos. A abordagem metodológica, quanto ao propósito, pode ser considerada uma pesquisa qualitativa; quanto ao tipo de análise, constitui um estudo de caso de caráter descritivo, que se utilizou de entrevistas com roteiro estruturado e pré-definido como técnica de coleta de dados, aplicado pela pesquisadora e analisado *a posteriori*.

Com base nos procedimentos técnicos utilizados classifica-se este estudo de caso como pesquisa-ação que pode ser definida de acordo com (Thiolent, 1985, p.14) *apud* (Gil, 2002 p. 55), como:

É um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Tanto a pesquisa ação como a pesquisa participante, caracteriza-se pela interação entre os pesquisadores e os membros das situações investigadas. Há autores que empregam as duas expressões como sinônimas. Porém a pesquisa ação geralmente supõe uma forma de ação planejada, de caráter social, educacional, técnica ou outro. Já a pesquisa participante suscita muita simpatia entre grupos religiosos e os grupos desfavorecidos socialmente, tais como índios, camponeses, operários (GIL, 2002).

A pesquisa-ação causa controvérsia entre os autores, por que exige do pesquisador um envolvimento ativo no problema a ser pesquisado ou em parte dele. Por causa disto, pode ser vista nos meios acadêmicos como sem a objetividade que deve caracterizar os procedimentos científicos. Gil (2002 p. 55) acrescenta que apesar das críticas, este tipo de pesquisa vem sendo reconhecida “como muito útil, sobretudo por pesquisadores identificados por ideologias participativas.

Como já mencionado a característica deste trabalho é a de um estudo de caso, com pesquisa exploratória descritiva, de caráter qualitativo. De acordo com Marconi e Lakatos (2005 p. 24):

Estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa para modificar e clarificar conceitos.

Severino (2008) define que o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Para este autor um estudo de caso é uma investigação empírica que

investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (SEVERINO, 2008).

Já para Gil (2002, p.31) um estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (...)”. Utilizado nas ciências sociais e biomédicas sendo hoje considerado “como um delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real” (GIL, 2002).

Quando se define metodologicamente o estudo de caso, pode-se responder aos seguintes propósitos, continua este mesmo autor (2002, p.36) “a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação”.

A abordagem predominante neste estudo estabelece-se dentro da perspectiva da pesquisa qualitativa que segundo Severino (2008, p.20), “é uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

A extensão da pesquisa como sendo descritiva, que segundo Markoni e Lakatos, (2005, p. 19) estabelece-se por “abordar aspectos quanto à descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando seu funcionamento no presente”.

Para a contextualização teórica dos capítulos desta dissertação para apresentar à temática e a elaborar o referencial teórico, fez-se uso de pesquisas bibliográficas. Santos (1999, p.29) define que a pesquisa bibliográfica abrange “o conjunto de materiais escritos/gravados, mecânica ou eletronicamente, que contém informações já elaboradas e publicadas por outros autores”, constituindo-se numa bibliografia cuja “utilização total ou parcial caracteriza uma pesquisa bibliográfica.”

Foram utilizados dados primários e secundários para a coleta de dados da pesquisa documental que Gil (2002, p.32) define como:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a

pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa.

A delimitação espacial do estudo de caso é o município de Curitiba – PR, por meio de um Grupo Educacional que opera na modalidade de Educação a Distância, onde serão coletados os dados do setor de Tutoria deste Grupo, que abrange duas faculdades que operam em ambas as modalidades de ensino e possuem constituição jurídica individual.

O presente estudo não possibilitará a comparação dos fenômenos com outras organizações e limita-se ao estudo realizado no setor que pertence e atende as necessidades do processo de tutoria das duas faculdades do Grupo Educacional.

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa de campo foi realizada começando com a observação do setor, o reconhecimento do local e a descoberta prévia dos sujeitos envolvidos. A partir desta observação aliada à fundamentação teórica da pesquisa é que se conseguiu elaborar os instrumentos de coleta de dados. Como instrumento para a coleta utilizou-se um roteiro pré definido (APÊNDICE 1) elaborado pela pesquisadora, contendo questões abertas para ser respondidas pelos colaboradores do setor de Tutoria através de entrevistas. Severino, (2008, p.124) descreve entrevista como:

Técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado. Muito utilizada nas pesquisas da área das ciências humanas. O pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

Nas ciências sociais uma das técnicas de pesquisa mais flexível é a entrevista. Lima (2004, p. 90) define-a como “um encontro entre duas ou mais pessoas para obter posicionamentos, depoimentos e avaliações a respeito de algo mediante uma conversação de natureza acadêmica e/ou profissional”.

Desta forma com estas questões, buscou-se desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização da pesquisa (Markoni e Lakatos, 1999).

A técnica de observação direta intensiva, de forma sistemática, também foi utilizada nesta pesquisa. Para Marconi e Lakatos (1999), consiste em:

Coletar dados e utilizar os sentidos na observação de determinados aspectos da realidade examinando fatos ou fenômenos que se desejam estudar. A observação ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um processo mais direto com a realidade.

A sistematização ocorre por conta do planejamento, estruturação e controle das observações realizadas junto ao setor de Tutoria das IES pesquisadas, visando obter as informações desejadas de modo objetivo. Os procedimentos de investigação adotados obedeceram ao critério amostral, tendo como população os 25 (vinte e cinco) colaboradores do setor.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE DOS DADOS

São apresentados os resultados obtidos com a coleta de dados a partir das respostas dadas nas entrevistas com vistas à obtenção da realidade empírica presente na organização escolhida.

O processo de análise dos dados coletados e obtidos ocorreu em três momentos distintos sendo decorrente de um processo estruturado objetivando o entendimento da técnica de forma dinâmica e continuada durante o desenvolvimento da pesquisa.

A apuração da percepção dos colaboradores do setor de Tutoria, acerca dos objetivos do setor, seus pontos fracos e fortes e a real importância do setor dentro do processo de EAD, buscou identificar se os colaboradores entendem o papel que desempenham e que o setor desempenha para as IES.

Deste modo, a primeira fase foi à ordenação dos dados coletados, com a transcrição eletrônica das informações e a organização do acervo de respostas obtidas. A segunda fase compreendeu a classificação dos dados em relação aos pontos comuns e divergências entre as respostas dos colaboradores e; a terceira e última fase, apresenta-se os resultados obtidos e a análise e correlacionamento dos dados obtidos com a fundamentação teórica já tratada na dissertação.



## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se a descrição do caso, objeto de estudo deste trabalho acadêmico, subdividido em contextualização da empresa e do setor pesquisado.

### 4.1. APRESENTAÇÃO DO GRUPO EDUCACIONAL

O Grupo Educacional estudado é constituído por 10 (dez) empresas que operam na área educacional há cerca de uma década. As duas faculdades pertencentes ao Grupo, e objetos deste estudo, operam tanto na modalidade de educação presencial quanto a distância, sendo a modalidade em EAD a que possui maior número de alunos, cerca de 102.000 (cento e dois mil) alunos espalhados por mais de 540 (quinhentos e quarenta) polos pelo Brasil.

A pesquisa realizada pelo Censo no ano de 2007 aponta que 93 % (noventa e três por cento) das instituições de ensino superior brasileiras pertencem ao setor privado. As faculdades podem ser caracterizadas e classificadas em públicas e privadas de acordo com o artigo 1º do Decreto 3860<sup>10</sup> onde as privadas são mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que podem se organizar como instituições sem fins lucrativos e ou particulares com fins lucrativos.

As faculdades enquadram-se na categoria das IES particulares mantidas e geridas por uma mantenedora, pessoa jurídica com fins lucrativos, que administra todas as empresas do Grupo Educacional.

O Grupo Educacional, conforme apontado no seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI<sup>11</sup> acredita que o perfil de uma instituição se forma e se consolida

---

<sup>10</sup> Artigo disponível na íntegra em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto/2001/D3860.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/2001/D3860.htm)

<sup>11</sup> A pesquisadora teve acesso ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Grupo Educacional, com autorização da pró-diretoria da EAD, no segundo semestre de 2009. Todos os dados sobre as faculdades e o Grupo Educacional citados neste capítulo têm como única fonte tal documento.

ao longo do tempo, por meio de compromissos e ações, tendo na divulgação do conhecimento sua maior ferramenta.

A gestão institucional das IES é constituída pela Organização Administrativa e pelos Órgãos Colegiados. A estrutura administrativa é composta pelos órgãos executivos, colegiados e de representação, assim denominados:

I - Administração Superior que tem na sua formação: a) o órgão deliberativo de Conselho Superior de Gestão Universitária; b) os Órgãos executivos de Reitoria e Pró-Reitorias; e c) o Órgão consultivo do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

II - Pró-Reitorias compostas: a) pela Pró-Reitoria de Educação Presencial; b) pela Pró-Reitoria de Educação a Distância; e pela c) Pró-Reitoria de Administração Universitária.

III - Administração de Ensino, Pesquisa e Extensão compostos pelos: a) Colegiados de Áreas; b) Coordenadorias de Cursos; c) Colegiados de Cursos; d) Secretarias de Controle e Registro Acadêmico; e) Diretoria de Assuntos Comunitários e de Extensão.

IV - Órgãos de apoio Acadêmico, Cultural, Social, Administrativo e Tecnológico que são compostos pelos: a) Comissão do Processo Seletivo; b) Centro de Apoio Psico-pedagógico; c) Coordenadoria de Tecnologias Educacionais; e) Bibliotecas; f) Supervisão Pedagógica; e pelos g) Laboratórios.

Os Órgãos Colegiados são compostos pelo: a) Conselho Superior de Gestão Universitário; b) Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão; c) Colegiado de Área; e pelo Colegiado dos Cursos.

As IES pesquisadas, por meio do Conselho Superior de Gestão Acadêmica, do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, e das atribuições previstas no estatuto, garante sua autonomia de gestão acadêmica perante a mantenedora. O orçamento anual, com as previsões de receitas e despesas garante a autonomia financeira necessárias para o desenvolvimento das atividades previstas no planejamento anual de atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O Grupo Educacional por meio das suas duas faculdades oferece cursos de licenciatura, bacharelado e tecnológicos superiores de graduação e pós-graduação

nas mais diversas áreas do conhecimento. O desenho pedagógico destes cursos é estruturado num sistema de redes de aprendizagem que conta com uma estrutura organizacional que viabiliza sua realização baseadas no tripé: organização, planejamento e avaliação. A referida estrutura é composta por:

- Coordenação Geral – responsável pela elaboração das políticas e implantação do modelo EAD da instituição;
- Coordenação Pedagógica – responsável pela orientação, acompanhamento e avaliação dos cursos;
- Coordenação de Tecnologia – responsável pelas questões que envolvem a implementação de tecnologias para o ensino EAD;
- Coordenação Executiva – organiza e apóia as atividades inerentes da EAD;
- Tutoria – responsável pela coordenação e supervisão do trabalho pedagógico dos tutores presenciais e dos tutores a distância, além de prestar atendimento pedagógico aos alunos através dos canais de interação.
- Auditoria dos polos – realiza a supervisão pedagógica e operacional dos polos, por meio de visitas periódicas *in loco* obedecendo aos critérios estipulados pelo MEC.

O modelo pedagógico adotado pela IES enfatiza que o processo de ensino-aprendizagem compreende uma relação de mão dupla. De um lado estão os subsídios oferecidos pela IES e, do outro, a atuação dos alunos como construtores do seu próprio conhecimento. Em relação aos subsídios, as IES oferecem uma estrutura que comporta os seguintes meios: telessalas, tele-aulas, livros como material didático, atividades supervisionadas, ambiente virtual de aprendizagem (AVA) e Tutoria.

O modelo de EAD das IES inclui no currículo dos seus cursos as tele-aulas, geradas nos estúdios por meio de transmissão ao vivo via satélite e têm a participação interativa dos alunos das telessalas, espalhadas por todo o território

nacional, quando suas questões são compartilhadas em tempo real com o professor que está no estúdio e com todos os alunos das outras telessalas. Esta interação durante as aulas ao vivo realiza-se por meio da central de 0800 e pela internet (chats), para consultas sobre dúvidas das aulas.

O material didático que os alunos recebem nos polos e no ambiente virtual de aprendizagem é editado pela editora do Grupo em forma de livro, estes livros são registrados na biblioteca nacional e colocados à disposição do público externo em livrarias de todo o país.

As IES possuem um portal educacional que permite aos professores regentes e professores tutores: criar tópicos; estimular a formação de equipes de trabalho; disponibilizar material didático complementar; participar de fóruns de discussão e chats com os alunos nos diversos dias e horários de tutoria.

O Grupo Educacional pode ser considerado relativamente jovem pelo tempo de existência que possui. As IES pesquisadas conquistaram uma fatia considerável do mercado educacional brasileiro, especialmente na modalidade a distância e estão num momento de reestruturação e consolidação de todas as suas atividades contando com a colaboração dos seus quase 1500 (um mil e quinhentos) colaboradores e docentes para atender com a máxima eficiência todas as dimensões e indicadores educacionais propostos pelo MEC.

#### 4.2. O SETOR DE TUTORIA DO GRUPO EDUCACIONAL

O processo de ensino e de aprendizagem em todos os cursos de graduação e de pós-graduação na modalidade Educação a Distância do Grupo Educacional conta com um setor<sup>12</sup> devidamente estruturado para dar todas as condições que o processo de tutoria ocorra eficazmente. Garcia (1996, p.73), o define como “o recurso facilitador por excelência do aprendizado a distância”. Neste setor são realizadas as atividades tutoriais por professores qualificados (Doutores, Mestres e Especialistas) que desenvolvem atividades específicas para cada área do saber,

---

<sup>12</sup> As informações contidas neste capítulo foram baseadas em documentos internos e no projeto pedagógico idealizado pela atual coordenação do setor.

partindo do fundamento tutorial que deve acontecer, conforme Cortelazzo (2008) através da auto-aprendizagem do aluno que se dá pela interação e pela colaboração.

A interação do aluno com o tutor a distância ocorre apoiada em diferentes canais de comunicação: *chat*, fórum, rádio *web*, disponibilizados por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem AVA; além do e-mail e do 0800. No *chat* e no fórum o aluno tem a possibilidade de interagir com o professor e com os demais colegas em um ambiente de aprendizagem colaborativo que se realiza através da troca de ideias, discussão e reflexão sobre diversos assuntos relativos ao conteúdo da disciplina ministrada no momento.

Já outro recurso disponível para os momentos de tutoria é a rádio *web*, que por ser um ambiente colaborativo, possibilita ao aluno ouvir o diálogo dos professores em tempo real e participar ativamente pelo *chat* para fazer questionamentos que são respondidos durante a duração da rádio ao vivo. O aluno ainda tem a opção de ouvir a tutoria via rádio *web* de forma assíncrona, uma vez que esta é gravada e disponibilizada no AVA enquanto durar a oferta da disciplina em questão.

O horário de atendimento do setor de Tutoria é de segunda a sexta-feira, das 13h às 22h e o fluxo de atendimentos é de, aproximadamente, 2700 horas mensais de tutoria para os cursos de graduação e de pós-graduação das IES.

Para efeito de organização interna e para facilitar o desenvolvimento das atividades tutoriais o setor é subdividido em equipes, assim denominadas:

- a) Equipe dos Cursos Normal Superior e da Pedagogia;
- b) Equipe dos Orientadores Pedagógicos;
- c) Equipe do Jogo de Empresas (ou de animadores de jogo);
- d) Equipe dos Cursos Superiores de Tecnologia;
- f) Equipe da pós-graduação.

O processo de tutoria se realiza em dois espaços distintos: a tutoria a distância é realizada na sede da Tutoria que fica em Curitiba – PR e a tutoria

presencial que é realizada pelo tutor presencial em cada um dos 540 polos de apoio presencial (PAP) que a IES possui em todas as regiões do Brasil.

Para que o setor de Tutoria desempenhe suas funções é fundamental que os Centros Associados ou polos, que são responsáveis pelo espaço físico e pelos equipamentos utilizados para a recepção do sinal da tele-aula; pelo recrutamento e acompanhamento das atividades pedagógicas dos tutores presenciais; pela aplicação da avaliação e encaminhamento das produções de aprendizagem e provas finais dos alunos; e pelo apoio aos contatos com empresas, escolas e instituições da comunidade para a realização de pesquisas e estágios supervisionados, cumpram suas responsabilidades.

O tutor presencial atua como mediador entre o conhecimento científico e o aluno, interagindo ativamente em todas as formas de aprendizado, auxiliando a administração do curso em momentos presenciais e a distância; despertando no aluno o sentido de aprendizagem autônoma; o interesse pela utilização dos recursos disponíveis; propiciando ao aluno um ambiente de aprendizagem personalizado capaz de satisfazer suas necessidades educativas; selecionando monitores locais; e elaborando relatórios de avaliação do corpo discente e da estrutura do curso.

O Grupo Educacional determina que os tutores presenciais desempenhem as seguintes funções:

- Assessorar o aluno na organização de seu currículo estudantil;
- Orientar o aluno em todas as avaliações presenciais ou a distância;
- Viabilizar a utilização dos recursos do meio em que o aluno vive para desenvolver sua aprendizagem;
- Orientar o aluno para o estudo autônomo;
- Organizar os processos de avaliação e promover a sua realização de acordo com o calendário acadêmico.

A Educação a Distância, com ênfase na aprendizagem do aluno, visa desenvolver a formação de um profissional autônomo preparado para a auto-aprendizagem e para a educação permanente. O documento “*Referenciais de*

*Qualidade de EAD para Cursos de Graduação a Distância*” (Brasil, 2007) refere-se à interação professor/aluno, em uma nova dimensão, como um dos referenciais de qualidade, pois na EAD a construção do conhecimento pressupõe um comprometimento maior por parte do aluno, com uma mediação efetiva do tutor presencial, onde o aluno possa obter maior aproveitamento dos subsídios que são colocados à sua disposição.

Nesta perspectiva, existem cinco dimensões fundamentais estipuladas nestes referenciais (BRASIL, 2007):

- A dimensão comunicativa - é um dos elementos fundamentais do desenho instrucional de cursos de Educação a Distância. Ela está presente no curso na atuação dos coordenadores, dos docentes e dos tutores; no desenho do material didático e na escolha das mídias para a distribuição do curso;
- A dimensão da acolhida e do acompanhamento - o tutor recebe o aluno e acolhe-o, estando atento para a frequência do aluno no curso e no cumprimento de suas tarefas;
- A dimensão de docência - o tutor esclarece as dúvidas, responde aos questionamentos, indica outras leituras e outras fontes de conhecimento;
- A dimensão de orientação - o tutor orienta os alunos que necessitam desenvolver hábitos e estratégias de estudo e de investigação e os guia para encontrarem soluções para alguns problemas de aprendizagem;
- A dimensão de avaliação - o tutor acompanha o aluno para que ele continue o seu curso com bom aproveitamento.

Já o tutor a distância tem como principal função a orientação e o acompanhamento do desenvolvimento dos alunos, esclarecendo suas dúvidas de conteúdos das tele aulas e dos materiais didáticos, bem como as dúvidas na realização das atividades de apoio à aprendizagem.

O setor de Tutoria é responsável pela orientação e pelo apoio didático-pedagógico aos tutores presenciais e a distância, assim, desenvolve as seguintes atividades:

- Apresentação das diretrizes gerais do processo de tutoria adotado pelas IES;
- Elaboração do programa de formação continuada e de orientação aos tutores presenciais;
- Supervisão da atuação dos tutores presencial e a distância em aspectos didático-pedagógicos.

O processo de tutoria é uma atividade fundamental nos cursos da EAD, ao desenvolver a interlocução entre os participantes – professores, tutores e alunos, propiciando ao aluno o sentimento de pertencer à instituição. A Tutoria é um serviço de acolhida e acompanhamento, de orientação e de avaliação, oferecida aos alunos.

As atividades desenvolvidas pela Tutoria proporcionam o desenvolvimento teórico e auxiliam no processo de produção de novos conhecimentos dos alunos, permitindo a solução de dúvidas apresentadas pelos partícipes da grande diversidade de cursos oferecidos pela Instituição, dando um apoio fundamental a todo o processo de EAD do Grupo Educacional.



## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Após a aplicação dos instrumentos de coleta de dados aos colaboradores do setor de Tutoria, foi realizado o ordenamento das informações com a transcrição das respostas obtidas.

A pesquisa realizou-se em duas fases, sendo a investigação de dados através de um roteiro elaborado pela autora e aplicado através de entrevistas individuais com horários previamente agendados para todos os colaboradores.

Na segunda fase foram realizadas reuniões com as supervisoras e a coordenadora do setor para o levantamento de informações nos meses de junho e julho de 2009. Foram utilizadas também ferramentas pontuais de gestão com o intuito de coletar informações e sistematizar o processo produtivo do setor.

Os dados qualitativos foram agrupados nas categorias definidas como objeto de pesquisa para este estudo. Primeiramente se realiza uma apresentação e contextualização das atividades desenvolvidas pelos colaboradores do setor e na seqüência são apresentados os dados coletados nas reuniões realizadas com a coordenação e as supervisões; e os dados obtidos das entrevistas aplicadas aos colaboradores do setor.

### **5.1 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS COLABORADORES DA TUTORIA**

Os 25 (vinte e cinco) colaboradores são distribuídos de acordo com sua formação e com o cargo ocupado, em 5 (cinco) equipes pertencentes ao setor. Quando se utiliza o termo equipe se percebe uma nomenclatura moderna e a forte tendência do setor em criar equipes autônomas e autogerenciáveis.

Na seqüência apresenta-se o descritivo das atividades realizadas rotineiramente por cada uma das 5 (cinco) equipes do setor.

### **5.1.1 Atividades desenvolvidas pela Equipe dos Cursos Normal Superior e Pedagogia**

A equipe dos cursos Normal Superior e Pedagogia é composta por uma supervisora e 3 (três) professores fixos que desenvolvem as atividades:

- I. Acompanhamento das aulas referentes às disciplinas da Unidade Temática de Aprendizagem (UTA) vigente;
- II. Leitura dos livros didáticos, textos complementares, manuais de elaboração de atividades e demais materiais;
- III. Atendimento às dúvidas dos alunos e dos tutores dos polos presenciais expressadas via telefone, e-mail, fórum, rádio web e *chat*, relacionadas aos conteúdos da UTA vigente e ao desenvolvimento das avaliações referentes à mesma (Portfólio, Produção de Aprendizagem, Relatório de Estágio, Trabalho de Conclusão de Curso e Avaliações);
- IV. Orientação aos alunos quanto ao desenvolvimento de hábitos e estratégias de estudo e de investigação, auxiliando-os no encontro de soluções para os problemas de aprendizagem;
- V. Revisão dos manuais de orientação e das avaliações aplicadas aos alunos.

### **5.1.2 Atividades desenvolvidas pela Equipe dos Cursos Superiores de Tecnologia**

O processo de tutoria realizado para os Cursos Superiores de Tecnologia das IES obedece à entrada de novos alunos a cada intervalo de 8 (oito) semanas, quando são contratados professores horistas com horários fixos semanais (o número pode variar de 1 (um) a 18 (dezoito) professores contratados por fase, conforme a necessidade de cada curso e a não disponibilidade do professor regente da disciplina em prestar atendimento aos alunos, na razão de uma hora aula de tutoria para cada 250 alunos do curso, sendo estes nomeados de tutores a distância.

Diante da necessidade de seleção de professores horistas, é considerada sua formação (com titulação mínima de especialista), aderência ao curso e experiência profissional. Estes tutores desenvolvem as atividades de tutoria junto aos alunos sempre na terceira semana de aula e que se estende até a semana de realização de provas e entrega da atividade supervisionada que se dá nas semanas 7 (sete) e 8 (oito) respectivamente de aula dos cursos. As atividades desenvolvidas por esses tutores a distância são:

- I. Oferecer apoio pedagógico aos alunos no esclarecimento às dúvidas de conteúdo por e-mail, 0800, fórum, *chat* e tutoria via rádio *web*, e propor a discussão de temas pertinentes aos conteúdos das aulas e dos materiais didáticos utilizados;
- II. Assistir as aulas ao vivo ministradas pelo professor regente de cada disciplina;
- III. Orientar os alunos na elaboração das atividades solicitadas e incentivá-los para o auto-estudo;
- IV. Elaborar relatório no final de cada fase referente aos e-mails e ligações recebidas, interação dos alunos nos *chats* e fóruns, destacando as maiores dificuldades apresentadas.

### **5.1.3 Atividades desenvolvidas pela Equipe de Animadores do Jogo de Empresas**

A equipe de professores que orientam a atividade supervisionada denominada de Jogo de Empresas é composta por cinco professores. As atividades por eles desenvolvidas são:

- I. Orientar os alunos e tutores presenciais sobre a operacionalização e o objetivo pedagógico do jogo de empresas, via email, 0800, fórum, *chat* e rádio *web*;
- II. Planejar os procedimentos operacionais e pedagógicos do jogo de empresas;

- III. Participar da elaboração das questões interdisciplinares da unidade curricular, composta por 4 (quatro) disciplinas, juntamente com o coordenador do curso e professores regentes<sup>13</sup>;
- IV. Corrigir as tomadas de decisões dos exercícios realizados pelos alunos;
- V. Produzir os relatórios operacionais sobre a atividade do jogo de empresas.

#### **5.1.4 Atividades desenvolvidas pela Equipe de Pós-Graduação**

Para os cursos de Pós-Graduação do Grupo Educacional o processo de tutoria é realizado pelos professores regentes e quando esta situação não é possível, é realizada a contratação de um professor tutor horista que possua aderência e qualificação na área. A equipe é composta por 3 (três) professores e 1 (um) assistente administrativo. As atividades desempenhadas por esta equipe são:

- I. Oferecer apoio pedagógico aos alunos no esclarecimento das dúvidas de conteúdo via e-mail, 0800, fórum, *chat* e tutoria via rádio web;
- II. Orientar os alunos na elaboração dos trabalhos e incentivá-los para o auto-estudo;
- III. Elaborar relatório no final de cada fase referente aos e-mails e ligações recebidas, interação dos alunos nos chats e fóruns, destacando as maiores dificuldades apresentadas.

#### **5.1.5 Atividades desenvolvidas pela Equipe de Orientadores Pedagógicos dos Tutores Presenciais**

A Tutoria, além de ser o setor responsável pela orientação e pelo apoio didático-pedagógico aos alunos, também fornece estas mesmas orientações aos

---

<sup>13</sup> Professor regente é a nomenclatura utilizada pelo Grupo Educacional para definir o professor que ministra aulas ao vivo para as telessalas e que propõe o conteúdo abordado nas disciplinas.

tutores presenciais que ficam nos polos. Para isso conta com uma equipe de 5 (cinco) professores que desenvolvem as seguintes atividades:

- I. Planejar e apoiar as práticas tutoriais a serem desenvolvidas pelos tutores presenciais, utilizando os canais de interação;
- II. Desenvolver projetos de formação continuada: como workshops; cursos; seminários; manual do tutor presencial; orientação personalizada; site *Tutori@ on-line*;
- III. Incentivar e motivar à utilização das ferramentas do AVA.

## 5.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A primeira etapa da coleta de dados foi a realização de reuniões consecutivas no mês de junho a julho de 2009, com a coordenação e com as supervisões do setor de Tutoria, com o intuito de identificar, os produtos e os fornecedores do setor, definir quem são os clientes internos e externos, por meio das questões apresentadas e que podem ser visualizadas no quadro 7.

QUADRO - 7 DEFINIÇÃO DOS PRODUTOS, DOS FORNECEDORES, DOS CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS DA TUTORIA DO GRUPO EDUCACIONAL

QUESTÃO	RESPOSTAS
Quais são os produtos da Tutoria?	Apoio didático pedagógico aos alunos e aos tutores presenciais e a distância.
Quem são os fornecedores?	Coordenações dos cursos de graduação e de pós-graduação; Núcleo de Avaliação; Núcleo de Gestão de Apoio Presencial (GAP); professores regentes; professores/tutores horistas; tutores presenciais.
Quem são os clientes internos?	Secretaria Acadêmica; Central de Relacionamento com o Aluno (CRA); Núcleo de Gestão de Apoio Presencial (GAP); Coordenações dos cursos de graduação e de pós-graduação; Pró-Diretoria; Núcleo de Avaliação.
Quem são os clientes externos?	Alunos; tutores presenciais; gestores e coordenadores de polo.

FONTE: a autora (2009)

No referencial teórico deste trabalho, há uma citação de Kotter (2000) que descreve como se comportam os clientes além de salientar que as empresas têm que redesenhar seus processos para atendê-los eficazmente. Observa-se que quando há em alguns setores da empresa divergências sobre quem é o cliente, ou a falta de clareza de quem é ele, ações devem ser tomadas para sanar estas dissonâncias.

Também foi utilizada, nestas reuniões, a ferramenta da qualidade *5W1H* com o objetivo de descobrir o fluxo das atividades que a Tutoria presta e o fluxo de atividades que recebe.

A denominação **5W1H** é decorrente de expressões originais em inglês: *What* - O que; *Why* - Por que; *Where* - Onde *When* – Quando; *Who* – Quem; e *How* – Como. De acordo com Rossato (1996), a ferramenta da qualidade *5W1H* deve ser estruturada para permitir uma rápida identificação dos elementos necessários ao entendimento de uma atividade possibilitando ainda identificar ações e responsabilidades, por meio de questionamentos, capazes de orientar as futuras decisões. Estes elementos podem ser descritos como:

<i>What</i>	O que é feito ou será feito (etapas);
<i>Why</i>	Por que é ou será executada a tarefa (justificativa);
<i>Where</i>	Onde cada etapa é ou será executada (local);
<i>When</i>	Quando cada uma das tarefas deve ou deverá ser executada (tempo);
<i>Who</i>	Quem realiza ou realizará as tarefas (responsabilidade);
<i>How</i>	Como é ou será realizado cada tarefa/etapa (método);

Após a aplicação desta ferramenta foram descobertas as atividades prestadas e recebidas pelo setor que são explicitadas nos quadros 8 e 9 respectivamente.

No quadro 8 apresentam-se as atividades que o setor de Tutoria presta aos outros setores das faculdades.

QUADRO 8 - ATIVIDADES PRESTADAS PELO SETOR DE TUTORIA AOS OUTROS SETORES DO GRUPO EDUCACIONAL

5W1H	ATIVIDADES PRESTADAS PELO SETOR
<i>What - O que</i>	Presta tutoria para os alunos, professores regentes, tutores presenciais e a distância da IES, utilizando-se dos diversos canais de interação.
<i>When – Quando</i>	Por fase a cada dois meses (cursos de graduação); por UTA a cada trimestre (curso de Pedagogia) e por oferta a cada dois meses (cursos de pós-graduação), ininterruptamente já que quando uma disciplina termina imediatamente outra se inicia.
<i>Where - Onde</i>	Setor localizado em Curitiba – PR, prestando atendimento para todos os alunos, professores regentes, tutores presenciais e a distância das IES, espalhados pelo território nacional.
<i>Why - Porque</i>	Para auxiliar no processo de ensino e aprendizagem dos alunos e na orientação das atividades pedagógicas do tutor presencial e do tutor a distância.
<i>Who - Quem</i>	Alunos, professores regentes, tutores presenciais e tutores a distância
<i>How – Como</i>	Carga horária de 2700 horas mensais de tutoria por meio dos canais de interação: chat, 0800, e-mail, fóruns, rádio web, com as atividades atribuídas aos 25 (vinte e cinco) colaboradores do setor e com a contratação de professores tutores horistas para atender as especificidades de cada curso.

FONTE: a autora (2009)

Todas estas atividades foram mapeadas com o apoio da pesquisadora, pois até então não havia nada sistematizado ou documentado sobre estas rotinas. Nem mesmo havia o entendimento e conhecimento de todos os colaboradores a respeito deste fluxo de atividades prestadas diariamente pelo setor, apesar dos colaboradores executarem parte destas atividades.

Sem contudo, entenderem o resultado da parte do processo que executavam, tampouco possuíam a visão sistêmica de todo o processo produtivo do setor.

No quadro 9 podem ser observadas as atividades que a Tutoria recebe dos seus clientes externos e internos.

QUADRO - 9 ATIVIDADES RECEBIDAS PELO SETOR DE TUTORIA DOS CLIENTES INTERNOS, EXTERNOS E FORNECEDORES

5W1H	ATIVIDADES RECEBIDAS PELO SETOR
<i>What - O que</i>	Agendamento de tutorias via Coordenações dos cursos de graduação e de pós-graduação; orientação para os polos; dúvida dos alunos via canais de interação.
<i>When – Quando</i>	Antes e durante o início das aulas que ocorre a cada dois meses (cursos de graduação); por UTA a cada trimestre (curso de Pedagogia) e por oferta a cada dois meses (cursos de pós-graduação).
<i>Where - Onde</i>	De todos os alunos e tutores das IES por meio dos canais de interação, atendendo todo o território nacional e os alunos que moram no exterior.
<i>Why - Porque</i>	Para auxiliar os setores das IES no que se refere ao atendimento pedagógico dos alunos e dos tutores contribuindo para o bom andamento dos cursos das IES, atendendo as dificuldades dos alunos no processo de aprendizagem; e dos tutores para desempenhar suas atividades pedagógicas adequadamente.
<i>Who - Quem</i>	Coordenadores dos cursos de graduação e de pós-graduação; Pró-Diretoria; alunos e tutores.
<i>How – Como</i>	Por meio de solicitações das coordenações dos cursos para agendamentos de tutoria; demanda de atendimentos dos alunos e dos tutores via canais de interação.

FONTE: a autora (2009)

Após a sistematização destes dados foi possível identificar as atividades tanto prestadas quanto recebidas pelo setor. Enfatiza-se o que foi citado no referencial teórico, onde Tachisawa e Andrade (2001) afirmam que quando se conhece os processos internos do setor, além da preocupação com os aspectos pedagógicos que obrigatoriamente uma IES deve ter a gestão dos meios a serem utilizados para que os fins sejam alcançados é essencial tanto para a parte acadêmica quanto para a administrativa. O equacionamento da melhoria destas atividades contribui para o aperfeiçoamento do processo de gestão e para a descoberta de novos produtos e serviços a serem ofertados para os diferentes públicos e para descobrir em que tipos de atividades o setor deve concentrar seus esforços operacionais.

A seguir apresentam-se os dados das entrevistas com os colaboradores do setor.



### 5.2.1 Apresentação dos dados das entrevistas com os colaboradores

Os dados foram coletados, por meio das entrevistas semi-estruturadas com roteiro guiado e com agendamento pré-definido, com os 25 (vinte e cinco) colaboradores do setor que responderam prontamente os questionamentos colaborando de forma decisiva para o entendimento do funcionamento do setor pela pesquisadora.

O roteiro da entrevista pautou-se em 15 (quinze) questões subjetivas que foram reservadas às considerações e opiniões pessoais e livres acerca dos tópicos abordados. Cada colaborador era convidado a responder as questões pré-estabelecidas e a pesquisadora conduzia o processo, explicando, o intuito da pesquisa e os principais eixos norteadores do instrumento, assim definidos:

Eixo norteador 1: composto pelas perguntas 1, 2, 3, 4, 6 e 7 – levantou dados relacionados a identificação de cada colaborador, cargo, função desempenhada no setor, formação profissional e as atividades que realiza. Estas questões foram formuladas com o intuito de descobrir se os colaboradores estão desempenhando suas atividades de acordo com suas funções e formações e ainda investigar se existem atividades que o colaborador julga que não são pertinentes a sua função e sua formação.

Também foram abordadas questões sobre o *feedback* entre os pares e questionado se cada colaborador se sente a vontade para sugerir melhorias nas suas atividades diárias e se já percebeu se suas sugestões foram implantadas.

Eixo norteador 2: Nas questões de número, 8 e 9 – o objetivo foi o de investigar se o colaborador tem claro para si tanto a importância do papel que a Tutoria desempenha para as IES quanto se tem claro a importância do papel que cada um desempenha para o setor de Tutoria, bem como se conhecem as etapas do processo de funcionamento do setor pesquisado e o trabalho realizado por cada equipe.

Eixo norteador 3: Nas questões 10, 11, 12 e 13 se propôs levantar os pontos positivos e negativos percebidos pelos colaboradores sobre o setor; e o que cada

um entende como os objetivos da Tutoria; e o levantamento das sugestões de melhoria para o setor.

Após a explanação dos propósitos de pesquisa de cada eixo norteador, segue a apresentação dos dados coletados.

Os dados obtidos nas questões que compunham o eixo norteador 1, contribuíram para a constatação de que a formação de nível superior é dominante entre os colaboradores da Tutoria, demonstradas no quadro 10.

QUADRO 10 – GRAU DE ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES DA TUTORIA DO GRUPO EDUCACIONAL

ESCOLARIDADE	NÚMERO DE COLABORADORES	PERCENTUAL
Superior Incompleto	02 (dois) assistentes administrativos e 01 (um) auxiliar administrativo.	12%
Pós-graduação <i>lato sensu</i>	18 (dezoito) professores com formações na área educacional e na área de administração.	72%
Pós-graduação <i>stricto sensu</i>	03 (três) professores mestres da área educacional e 01 (uma) doutora da área educacional	12% 04%

FONTE: a autora (2009)

Obtidos estes dados fez-se a correlação da formação profissional de cada colaborador com a função e cargos exercidos no setor. Para Araujo (2001) “as funções exercidas dentro de uma organização permitem um mínimo necessário ao desenvolvimento de futuros estudos organizacional.”

Assim, optou-se em questionar as funções de cada um e sua respectiva formação para o entendimento do que se é estabelecido na função e a coerência com a formação profissional de cada colaborador, porque se acredita que aproveitar a especialização e qualificação das pessoas pode aumentar a eficiência de cada um, em benefício das próprias pessoas e da organização.

Este levantamento buscou também retratar o perfil dos recursos humanos necessários para se atingir os objetivos organizacionais deste setor, tratando de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de uma possível ação de reestruturação no setor. Chiavenato (2009)

coloca que para alcançar todo seu potencial de realizações, a organização precisa ter pessoas adequadas para o trabalho a ser realizado.

Na questão 2, o colaborador respondeu se julga que existem atividades que não são pertinentes a sua função e pediu-se para que estas atividades fossem citadas. Duas equipes apontaram algumas atividades. Os colaboradores da Equipe do Jogo de Empresas apontaram: "... excessos de relatórios que podem ser feitos por outro setor (exemplo pelo Departamento de Tecnologia da Informação - DTI); relatórios que são exigidos e os colaboradores não entendem a razão, pois não vêem finalidade de gestão para eles; e, relatórios que não possuem finalidade pedagógica nem administrativa...".

Tachizawa (2006) defende que os processos e atividades de uma IES, são compostos por um conjunto de tarefas executadas a partir de insumos e transformadas em produtos ou serviços e devem ter um caminho lógico e fluente para a concretização destes objetivos e estratégias, desde que este processo ou atividade tenha finalidade na atividade executada.

Deste modo, pela resposta exposta dos colaboradores da referida equipe, torna-se necessário o entendimento dos motivos pelos quais tal atividade é realizada. Pelo visto a falta de clareza sobre os objetivos destas tarefas pode causar desmotivação e desentendimento da necessidade destes relatórios, baixa produtividade e pouca qualidade nos serviços prestados, o que inclusive foi enfatizado pelos membros da equipe nas entrevistas.

A outra equipe que citou atividades que julgam que não são pertinentes a sua função é a Equipe de Orientadores Pedagógicos que citou uma atividade denominada: "varredura do sistema", que na opinião unânime dos integrantes, esta tarefa deveria ser realizada por colaboradores do quadro administrativo do setor, pois se trata de uma tarefa que não exige muita qualificação profissional e ocupa um tempo considerável que poderia ser mais bem aproveitado.

Para ilustrar estas questões apontadas por estas equipes, no quadro 10 são demonstradas as diferenças entre tarefa, atribuição, função e cargo.

QUADRO 11 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE TAREFA, ATRIBUIÇÃO, FUNÇÃO E CARGO

TAREFA	ATRIBUIÇÃO	FUNÇÃO	CARGO
Tarefa é toda atividade realizada rotineiramente por um ocupante de cargo.	A atividade é atribuída ao cargo, exemplos: elaborar uma ordem de serviços, realizarem orçamentos e compras.	Conjunto de atribuições exercidas de maneira sistemática pelo ocupante do cargo.	Um cargo é composto de funções desempenhadas por alguém que ocupa uma posição formal dentro do organograma.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2009)

Observou-se que uma melhor redefinição das tarefas e atribuições realizadas no setor por estas equipes se torna necessária para uma melhor gestão da Tutoria. Isto poderá contribuir para uma melhor operacionalização de todo o processo interno e ainda atender as expectativas levantadas pelos colaboradores.

Nas questões do eixo norteador 2, buscou-se saber se cada colaborador tem claro para si o papel que a Tutoria desempenha para as IES. As respostas retrataram que 50% (cinquenta por cento) dos colaboradores têm claro o papel que a Tutoria desempenha. Entende-se que aqueles outros 50% (cinquenta por cento) dos colaboradores que não conhecem e não compreendem o papel do setor que trabalham.

Destes colaboradores entrevistados a maioria acredita que deveria ser mais claro o papel que efetivamente a Tutoria desempenha dentro da organização para que o setor venha a ser mais valorizado, pois segundo eles o setor executa uma tarefa imprescindível dentro do processo de aprendizagem do aluno. Comentam que mesmo entre os demais setores das IES as atividades do setor são pouco compreendidas. O reflexo desta afirmação, entre outros fatores, pode interferir na gestão do setor e conseqüentemente das IES, como expõe Fischer (2002, p.16):

O grau de conhecimento sobre si que a empresa revela no ambiente como resultado de suas estratégias de ação é condicionado pelo nível de desenvolvimento de sua organização interna. Isto resulta de um processo de gestão que mobiliza a inteligência e o conhecimento organizacional para que a organização se conheça, se desenvolva e se aperfeiçoe continuamente.

Isto demonstra que uma ação agregadora deve ser buscada para equalizar o conhecimento que os colaboradores possuem do papel exercido pelo setor para as IES. Possivelmente a construção da missão do setor contribuirá nesta ação.

Para as questões do eixo 3, a busca foi pelo entendimento dos colaboradores com relação à percepção dos pontos negativos, positivos e dos pontos fortes e fracos do setor, e as possíveis sugestões de melhoria que cada um pudesse indicar para a Tutoria.

Braga (2005) *apud* Oliveira (2004, p. 42) argumenta que este tipo de questionamento deve apresentar algumas premissas básicas, a saber:

Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual o setor esta inserido; este ambiente diagnosticado deverá proporcionar oportunidades que serão fruídas e ameaças que deverão ser evitadas; para enfrentar estas situações torna-se importante a organização ter pleno conhecimento de seus pontos fracos e fortes; e por fim; o processo de análise destes fatores deve ser integrado, contínuo e sistêmico.

Ressalta-se que os pontos fracos são as características internas que criam uma condição desfavorável no processo ou no ambiente onde se estão inseridas. Já os pontos fortes são aquelas características que propiciam as condições favoráveis para que as ações ocorram contribuindo e aumentando a eficácia do processo de gestão do setor.

Especificamente na questão 11, onde são questionados os aspectos negativos e fracos do setor, as respostas obtidas foram "... falta de metas da Tutoria; as IES cresceram rapidamente e o setor não acompanhou as mudanças; retrabalho por não ter a definição do papel que cada um deve desempenhar dentro da própria equipe; falta de entendimento sobre os relatórios pedidos; o setor não tem a visibilidade e o reconhecimento devidos; falta de informações para os colaboradores o que acaba gerando ruídos desnecessários; falta de treinamento e capacitação para novos colaboradores e tutores horistas...".

Estes pontos citados pelos colaboradores do setor colaboram para que a indicação da aplicação de uma ferramenta de gestão possa contribuir para o encaminhamento da solução dos pontos levantados, de acordo com as prioridades estabelecidas.

Para as duas últimas perguntas do instrumento de coleta de dados que pede para os colaboradores citarem quais são os pontos fortes e os positivos da Tutoria; e ainda se eles têm sugestões para o processo de melhoria do setor, as seguintes respostas foram obtidas: "... o setor possui profissionais empenhados para a Tutoria funcionar melhor; é um setor importante que deve ser mais valorizado; o ambiente de trabalho é bom; as equipes são comprometidas; a multidisciplinaridade dos colaboradores é uma vantagem para a busca de soluções para o setor...".

Na questão 12 objetivou-se descobrir a percepção de cada colaborador sobre os objetivos da Tutoria. As respostas podem ser assim resumidas "... um dos principais objetivos da Tutoria é o atendimento pedagógico aos alunos, professores e tutores, com a máxima qualidade, dinamismo, profissionalismo e respeito...".

Na última questão solicitaram-se sugestões para o processo de melhoria da Tutoria e as respostas obtidas foram "... obter um maior número de *feedbacks* das chefias; implantação do controle de horário, pois há abusos; padronização dos procedimentos internos; capacitação contínua para os colaboradores; criar indicadores de atendimento ao aluno; melhorar a comunicação interna; reuniões mensais para a disseminação das informações aos colaboradores; criação de grupos de estudos sobre as práticas tutoriais para a busca de soluções de problemas apresentados pelos tutores...".

Após a demonstração dos dados coletados procedem-se na seqüência as considerações e indicações para este estudo.

### 5.3 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

As articulações dos conhecimentos adquiridos frente à literatura decorrente da pesquisa bibliográfica e documental seguidas pela compilação e sistematização dos dados coletados, proporcionaram além dos resultados já apresentados as considerações e recomendações aqui explanadas.

Quando foram aplicados os instrumentos de coletas dos dados que balizaram as considerações desta pesquisadora, percebeu-se a maior intimidade dos colaboradores com os aspectos pedagógicos do setor. Acredita-se que isto ocorre devido a formação profissional destes colaboradores ser pertencente, na sua grande maioria, à área educacional.

Nas reuniões que objetivaram a coleta das informações que contribuiriam para que este estudo acontecesse, houve uma relutância em prestar as informações pelo viés da linguagem comumente usada por gestores, tais como: quem são os clientes interno e externos do setor? O que se pretende? Aonde se quer chegar? Qual o objetivo da Tutoria? Qual sua missão, visão e valores?

Vencidas as barreiras conceituais iniciais, após uma breve contextualização dos termos comumente usados pela Administração, as respostas dos colaboradores denotaram aspectos implícitos, empíricos e não sistematizados do processo de gestão existente no setor.

Após a análise de todos os dados levantados, constatou-se então que o setor carecia de um processo de gestão melhor sistematizado e com o efetivo planejamento das suas ações e das atividades rotineiras.

Num ambiente de incerteza e imprevisibilidade, indiscutivelmente o que ocorre atualmente, a adoção de modelos predominantemente orgânicos para orquestrar a gestão deste processo é entendido como o mais oportuno para a gestão de uma IES e conseqüentemente dos seus setores, respeitando-se as especificidades e complexidade de cada IES.

Neste contexto entende-se que os princípios da administração estratégica, que envolve ações como: modificar as estratégias estabelecidas, implementar as

ações estratégicas definidas pelas IES e ainda assegurar (controlar) para que os resultados estabelecidos sejam alcançados, possam contribuir para que uma gestão e um planejamento mais satisfatórios aconteça no setor de Tutoria do Grupo Educacional.

Destaca-se que o planejamento aqui surge da parte para o todo, entendendo a parte como o setor de Tutoria e o todo, as próprias IES pesquisadas, acreditando que com a execução do que for planejado estabelece-se um processo de possibilidades, interesses e potencialidades para o setor.

Ressalta-se o que foi abordado no referencial teórico deste trabalho onde Braga e Monteiro (2005) descrevem as vantagens e os benefícios de quando o planejamento e a gestão são aplicados de maneira adequada nas IES.

Pelas respostas obtidas no eixo norteador uma, observou-se que uma melhor redefinição das tarefas e atribuições do quadro administrativo e de alguns professores se torna necessária. Isto poderá contribuir para uma melhor operacionalização de todo o processo de gestão interno e ainda atender as expectativas levantadas pelos colaboradores por meio do instrumento de coleta de dados.

Constatou-se que o perfil profissional dos colaboradores está adequado aos propósitos do setor, não sendo necessárias substituições ou novas contratações.

Com relação ao eixo norteador 2, o fato de que do total de 25 (vinte e cinco) colaboradores do setor apenas a metade conhece o papel que a Tutoria desempenha para as IES. Entende-se que se 50% (cinquenta por cento) dos colaboradores não conhecem o papel do setor que trabalham isto acaba influenciando diretamente e negativamente na gestão e nos resultados de todo o setor.

Para que todos os colaboradores possam compreender internamente a importância do papel do setor para as IES e a importância do papel que cada um executa e como consequência a possibilidade de focar num objetivo comum e ainda contribuir de forma mais produtiva para o papel que o setor desempenha para as IES, podendo ser mais valorizado, já que executa uma tarefa importante dentro do



processo de aprendizagem do aluno, uma ação agregadora deve ser buscada para equalizar o conhecimento dos colaboradores.

Indica-se a realização de capacitações contínuas para os colaboradores do setor visando o nivelamento das informações do setor e o correto entendimento da missão da Tutoria.

Ato contínuo, outra recomendação é a construção da missão, visão e valores para o setor, pois se acredita que o estabelecimento destes aspectos contribuirá para o equacionamento entre todos, além dos outros benefícios que estas definições proporcionam.

O reflexo desta afirmação, entre outros fatores, pode interferir na gestão do setor e conseqüentemente das IES, como expõe Fischer (2002, p. 23):

O grau de conhecimento sobre si que a empresa revela no ambiente como resultado de suas estratégias de ação é condicionado pelo nível de desenvolvimento de sua organização interna. Isto resulta de um processo de gestão que mobiliza a inteligência e o conhecimento organizacional para que a organização se conheça, se desenvolva e se aperfeiçoe continuamente.

Portanto a elaboração da missão, visão e valores, segundo Braga e Monteiro (2005), pode definir uma causa em que todos deverão estar dispostos a lutar. Paraphraseando o autor e adaptando à realidade do setor, a construção destes aspectos poderá contribuir para as definições da razão de ser do setor, aonde se pretende chegar, seu papel para as IES, seus valores para a sociedade, bem como seus objetivos.

A missão, a visão e os valores devem ser inspiradores e compartilhados por todos os envolvidos, reformulados e adaptados quando as condições assim exigirem. Fernandes e Berton (2004) estabelecem que pensar coletivamente a razão de ser e os objetivos de longo alcance torna o cotidiano mais eficiente, facilita a produção de ideias e o uso mais eficaz na observação, análise e interação existente nas equipes. Enfatiza ainda que o processo de pensar coletivamente e estrategicamente resulta na construção de uma vontade ou intenção comum.

Com relação à maior visibilidade da importância do setor nas IES, um dos passos é a realização de reuniões periódicas com os clientes internos, apresentando

os objetivos e propósitos do setor bem como seu fluxo de informações com atualizações constantes, adotando uma postura mais próativa.

Outras situações que o setor pesquisado apresenta e que precisa ser revisto e melhorado, são: a) as atividades que desempenham a equipe de jogos devem ser revista por conta dos relatórios que são pedidos e os colaboradores não entendem a finalidade deles; b) a equipe de orientadores pedagógicos necessita de uma adequação na distribuição das tarefas, respeitando-se a formação e função de cada integrante.

Para que uma gestão seja eficaz, não basta apenas correlacionar os fatos, mas é preciso descobrir mecanismos que façam com que as coisas aconteçam. A relação de causa e efeito dentro do setor precisa ser compreendida. É preciso descobrir o que é relevante para que determinados resultados aconteçam. Somente assim as correlações poderão ser avaliadas em função das circunstâncias reais.

A implantação de um processo de gestão na Tutoria pode permitir maior transparência nos processos na medida em que evidencia porque algumas ações são realizadas e outras não, por meio de revisão de ações e dos projetos em andamento, possibilitando a correção de desvios ou enganos, além de viabilizar objetivos de longo prazo, estipulando etapas de curto e médio prazo.

Quando o setor responder todas estas questões poderá visualizar onde são e serão aplicados os seus esforços e recursos disponíveis. Para Oliveira (2004) “um processo de gestão exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional, e isto dentro de um período de tempo em que ficam comprometidos os valores, crenças e expectativas, além de conceitos e recursos a serem utilizados para atingir os objetivos propostos.”

Para isto a própria forma adotada de buscar estes dados que foram utilizados pela pesquisadora, com o uso da ferramenta *5W1H* e das outras técnicas de coleta adaptadas para definir quais são os produtos, fornecedores, clientes, acabaram por contribuir para o mapeamento dos processos do setor e o posterior entendimento de todos estes aspectos para tomadas de decisões mais assertivas e eficientes.





Lembrando que somente após a identificação destes dados foi possível sistematizar as atividades tanto prestadas quanto recebidas pelo setor para que ações de planejamento e de gestão possam ser tomadas.

A implantação do processo de planejamento e gestão, como apresentado no referencial teórico, apresenta alguns benefícios, pois permite maior transparência nos processos e procedimentos quando evidencia porque algumas ações são realizadas e outras não.

Ressalta-se também que por meio do acompanhamento e revisão das ações e atividades existentes o alcance de objetivos e metas pode ser alcançado de forma mais eficiente.

Braga e Monteiro (2005, p. 72) destacam os seguintes determinantes de qualquer ação para um processo de gestão de forma a identificar com clareza as oportunidades a serem aproveitadas e as ameaças a serem evitadas conforme quadro 12.

QUADRO 12 – AÇÕES PARA IDENTIFICAR AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS NO PROCESSO DE GESTÃO

Oportunidades Externas		O que podemos fazer
Limitações externas		O que não podemos fazer
O que temos capacidade de fazer		Competências Internas
Valores pessoais dos envolvidos		O que queremos fazer

FONTE: adaptado de Braga e Monteiro (2005)

Neste contexto, pode-se prioritariamente optar entre: maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças e ainda desenvolver os pontos fortes e

minimizar os pontos fracos; aproveitando todas as oportunidades, selecionando-as e fazer a correlação com os pontos fortes e com o *core business*<sup>14</sup> das IES.

Não esquecendo que um processo de gestão passa por etapas de aprendizagem que envolve segundo Braga e Monteiro (2005, p.35):

- Capacidade de reflexão sobre todos os processos internos do setor;
- Competência para correlacionar as inferências sobre determinada situação;
- Habilidade na associação de ideias e informações provenientes dos meios externo e interno.
- Desenvolvimento de uma rotina de simulação de possibilidades. Quanto mais se testa as possibilidades, maior será a associação de ideias e mais efetivo pode ser o processo decisório.

Com as ferramentas utilizadas para o mapeamento das informações ora apresentadas, boa parte das informações requeridas no quadro acima foram respondidas.

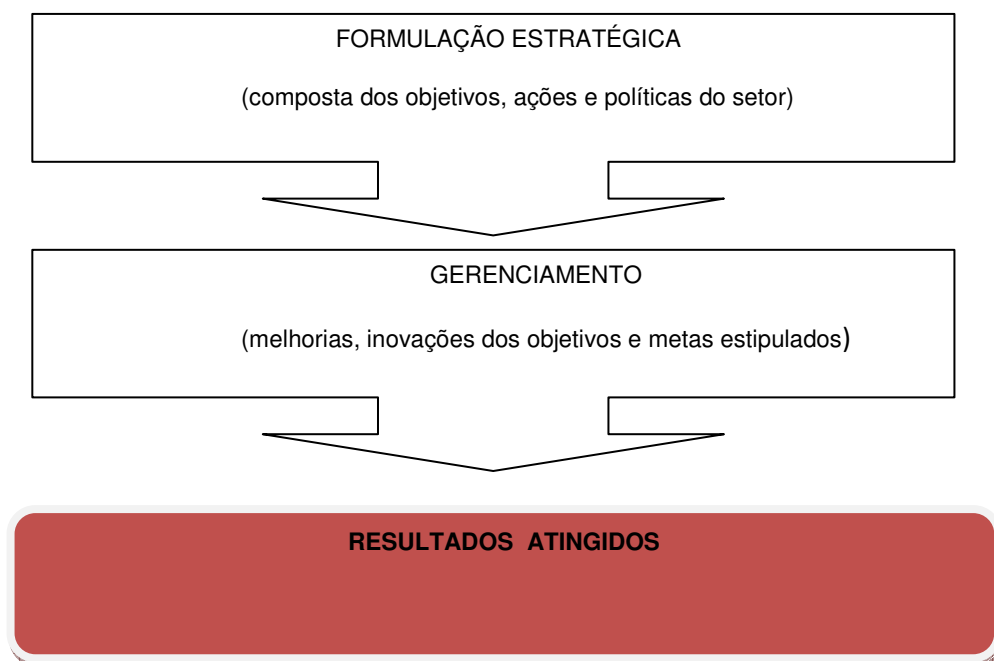
O conjunto das partes coordenadas para a realização dos objetivos estipulados pelo setor pode contar com mais uma ferramenta de apoio à realização das suas atividades diárias dando coerência e alinhamento a elas por meio de um processo de planejamento e gestão que integre políticas, ações e objetivos visando à melhoria da operação, bem como a manutenção da rotina do setor para o atingimento dos resultados almejados, que podem ser observados na figura 2.

Assim, indica-se a formulação estratégica para o processo de planejamento, execução e revisão para orientar as mudanças em curto, médio e longo prazo do setor de Tutoria.

---

<sup>14</sup> O *core business* decorre do conjunto de produtos, segmentos de clientes e tecnologias com os quais uma empresa pode gerar a maior vantagem competitiva possível.

FIGURA 2 REPRESENTAÇÃO DOS PASSOS PARA A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA



FONTE: adaptado de Fernandes e Berton, (2004)

As definições dos passos representados na figura 2 podem responder aos anseios demonstrados pelos colaboradores do setor utilizando os princípios da gestão participativa, que segundo Maximiano (2000) é uma “filosofia de administração de pessoas que valoriza a capacidade de tomar decisão e resolver problemas. Ela aprimora a satisfação e motivação para o trabalho contribuindo para o melhor desempenho e competitividade das organizações.”

Quando se envolve as pessoas, o pensar coletivo pode tornar o cotidiano mais eficiente e facilitar a produção de ideias e o uso mais eficaz da capacidade de observação, análise e interação dos colaboradores que possuem formação, competências e habilidades apropriadas para as atividades que executam.

Algumas das características da gestão participativa é a coerência entre estratégia e ação que possibilita articulação entre indivíduos e grupos na busca de sinergia, e; a complementaridade entre o funcionamento cotidiano da empresa e as perspectivas de melhorias (PREDEBON E SOUSA, 2009).

Ressalta-se que o processo de “pensar” os processos do setor resulta na construção de uma vontade ou intenção comum a todos os colaboradores e quando isto ocorre de forma participativa este exercício torna-se eficaz porque pode responder as demandas e necessidades do setor e esclarecer porque se faz uma determinada opção entre outras.

Assim, as melhorias sugeridas pelos colaboradores e os ajustes que o setor deve fazer podem ser realizados de forma sistematizada e contando com a participação das pessoas envolvidas. Para que haja mais segurança no processo de implantação das melhorias sugeridas, as ações devem ser estruturadas. Estas ações podem ser específicas quando se referem ao fluxo do trabalho ou funcionais quando envolvem uma área da organização (que é o caso da Tutoria) e estão ligadas aos objetivos das IES.

Deste modo, vale lembrar que todas as ações devem estar em consonância com a missão das IES e de outras atitudes tomadas pela organização (CARVALHO *et al*, 2006).

Quando questionados sobre os aspectos fracos e negativos do setor, as respostas demonstram que ações de desenvolvimento de trabalho em equipe, bem como melhora na comunicação entre os participantes se faz necessária. O processo de *feedback* entre os colaboradores pode ser uma prática adotada com maior frequência.

*Feedback* é uma expressão inglesa que significa retroalimentação. É uma técnica utilizada pela administração que originalmente foi utilizada para definir as saídas dos sistemas, onde parte do sinal de saída de um sistema (ou circuito) é transferida para a entrada deste mesmo sistema, com o objetivo de diminuir, amplificar, melhorar ou controlar a saída deste mesmo sistema.

Em administração utiliza-se o *feedback* para a recapitulação sobre as ações, fatos e comportamentos que podem ser relatados em reuniões ou em qualquer outro evento que tem como objetivo: melhorar os processos de comunicação entre as pessoas; avaliação sobre os aspectos ligados ao desempenho, os acertos e erros

de cada um; explicitar as conduta para reprimir, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações ou comportamentos (RAZOLLINI E ZARPELON, 2004).

A própria indicação dos colaboradores quando questionados sobre os pontos fortes e positivos do setor e as sugestões de melhoria, podem apontar as ações a serem tomadas para contribuir na definição das ações prioritárias da Tutoria. Com a execução do que for planejado estabelece-se um processo de possibilidades, interesses e potencialidades para o setor.

Os benefícios de um planejamento e de um processo formal de gestão são: a) permitir maior transparência nos processos e procedimentos evidenciando o motivo pelo qual algumas ações são realizadas e outras não; b) quando há o acompanhamento das ações e dos projetos em andamento, a correção de desvios, atrasos e enganos torna-se mais eficaz; c) viabilizar o alcance de objetivos de médio e longo prazo, com ações de curto prazo; d) podem tornar o cotidiano mais eficiente e facilita a produção de ideias e o uso mais eficaz da capacidade de observação, análise e interação existente entre os colaboradores e: e) o processo de pensar coletivamente resulta na construção de uma vontade ou intenção comum a todos os colaboradores da organização, por ocorrer de forma participativa o objetivo é selecionar a melhor maneira de responder as demandas e necessidades das IES e esclarecer porque se faz uma determinada opção entre outras (PALLADINI ,1995).

Após a descoberta dos elementos que tornam o setor vulnerável e os fatores que tornam as ações do setor sólidas, indica-se estabelecer um grau de prioridade destas ações. Para contribuir com a gestão do setor na resolução dos problemas apontados, uma ferramenta eficaz, para atuar no planejamento da solução destes problemas, é a ferramenta da gestão da qualidade denominada **PDCA**.

O PDCA, como apresentado no referencial teórico deste trabalho, é considerado uma ferramenta que trazem resultados comprovados para a solução de problemas. Tem como objetivo estabelecer procedimentos eficazes para o atingimento das metas e proporcionar mudanças positivas e soluções que se transformem em resultados alinhados com todos os objetivos do setor.

Acredita-se que a combinação das etapas do PDCA em ações consecutivas de **p**lanejar (onde se definem as metas e os métodos que permitirão atingir as metas propostas); **d**o=fazer (onde se treina os colaboradores para executar as tarefas planejadas); **c**heck=verificar (onde se faz a verificação dos resultados das tarefa executadas) e, no **a**ction=ação (tomar a ação corretiva onde ocorreram falhas ou oportunidades de melhorias), todas estas etapas facilitará o controle dos processos, a melhoria contínua das atividades bem como o contínuo aperfeiçoamento e atingimento dos objetivos propostos.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desta dissertação surgiu da expectativa da pesquisadora em contribuir para o incremento dos estudos referentes à gestão nas instituições de ensino superior que operam na modalidade de educação a distância já que escassas são as produções científicas sobre este relevante tema.

A nova realidade exposta e enfrentada pelas IES resulta na busca de soluções para seus problemas rotineiros de gestão. Deste modo a preocupação com a adoção da melhoria em todos os processos educacionais e administrativos torna-se um novo paradigma a ser consolidado.

A EAD no Brasil vem se destacando de forma contundente e veloz tornando-se necessária uma constante observação e avaliação dos processos tanto administrativos quanto pedagógicos das IES, para manterem-se saudáveis no mercado educacional sabidamente competitivo e prestar um serviço educacional verdadeiramente de qualidade para a sociedade.

O equacionamento da melhoria da qualidade tanto no processo de ensino e aprendizagem quanto no aperfeiçoamento na gestão das IES é compreendida por esta pesquisadora como uma condição essencial para a permanência destas organizações no mercado. Parafraseando Cury (2003) quando enfatiza que administrar uma IES não é apenas organizar algo que já existe e que está pronto e acabado; é sim produzir novos relacionamentos, dentro dos contextos sociais, político, cultural e pedagógico, além de atender as necessidades dos *stakeholders*, além de buscar o envolvimento de atividades que preconizam interação, integração, participação e articulação entre os atores do processo.

Como visto no decorrer desta dissertação, o processo de tutoria é fundamental na EAD para a percepção do aluno sobre a qualidade dos serviços educacionais prestados. Deste modo, a organização da gestão deste setor como apresentado poderá contribuir para que os processos pedagógicos aconteçam de forma mais eficaz e aumentem os índices de satisfação dos alunos.

A organização de uma proposta de gestão, que por si só atenda todas as necessidades do setor, deve ser avaliada continuamente e adaptada de acordo com os desafios que se apresentarem.

Machado (2008) defende que gestão é técnica, se aprende e se estuda, e também se sistematiza. Assim, pela própria característica do setor a organização da Tutoria se dará naturalmente pelas etapas defendidas pelo autor e pelo envolvimento de todos para que isto ocorra.

Os dados coletados no período da realização desta pesquisa e as soluções apontadas pelos próprios colaboradores demonstram que não existe uma total falta de conhecimento sobre o papel e os objetivos do setor. Assim, a pesquisadora refuta parcialmente a primeira hipótese. Porém, é preciso uniformizar e nivelar as informações, esclarecer o papel da Tutoria para os próprios colaboradores e conseqüentemente apresentar as funções e objetivos do setor para os clientes.

Quanto à segunda hipótese deste estudo, também pode ser parcialmente refutada, pois o setor não possui uma gestão organizada de forma técnica e nem faz uso de ferramentas de gestão sistematizadas, porém os colaboradores demonstraram a utilização de conhecimentos empíricos de gestão que são aplicados no setor.

Os pontos citados pelos colaboradores da Tutoria encaminham para a indicação da aplicação de ferramentas de gestão possa contribuir para o encaminhamento das soluções dos pontos levantados, de acordo com as prioridades que devem ser estabelecidas pelos envolvidos.

Indica-se então o constante acompanhamento e monitoramento das ações do setor, como: a) analisar as oportunidades, ameaças e limitações continuamente; b) analisar os pontos fracos e fortes do setor; c) estabelecer a missão e os objetivos; d) formular estratégias que atendam e combinem os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças; além de, e) implementar, monitorar e controlar as estratégias e objetivos para que sejam atingidos, são passos para a organização da gestão da Tutoria do Grupo Educacional.

Entende-se que todas estas ações, objetivos e planos devem compreender os planos estratégico, tático e operacional, envolvendo os colaboradores com uma gestão participativa, que como defende Senge (1999), as pessoas quando engajadas traz dentro de si uma energia, uma empolgação, que quando são corretamente envolvidas promovem esforços para o atingimento das metas estabelecidas.

Até porque, como visto a gestão educacional contemporânea deve trazer em sua base uma preocupação com o foco nos resultados e uma profunda convicção no potencial e na motivação das pessoas para empreender e buscar o sucesso.

Nobrega (2004) complementa esta afirmação quando diz que o sucesso em uma organização de diferentes nuances e matizes começa com a capacidade de codificar as circunstâncias, mergulhando nelas e principalmente aprendendo com elas. Por isto uma proposta de organização da gestão deve ocorrer sempre se respeitando a substantividade de cada IES, bem como a sua maneira de responder aos desafios internos e externos.

A pesquisadora entende que as IES que operam na modalidade de EAD (que são uma grande oportunidade na nossa sociedade para aumentar a democratização do saber e ajudar a diminuir os abismos sociais que afligem nossa sociedade), possam através da descoberta das suas fragilidades operacionais, corrigirem suas deficiências operacionais e acadêmicas, incrementar suas vantagens e efetivamente levar a educação aos recônditos mais longínquos deste país continental e tão carente de educação como é o Brasil.

Como a Educação a Distância brasileira e toda a complexidade dos aspectos que a envolvem são relativamente recente se comparadas às ações sedimentadas de outras nações, entende-se que novas pesquisas devem surgir para fomentar maiores discussões acerca deste tema ainda carente de maiores produções e conclusões.

A intenção desta pesquisadora é o de prosseguir seus estudos sobre os relevantes aspectos da gestão estratégica das instituições de ensino superior a distância. Outras possibilidades de pesquisa se tornam possíveis com temas

relacionados ao ciclo de vida das IES, ou ainda a avaliação do desempenho profissional para a gestão das IES, e também aspectos relacionados ao marco regulatório legal das IES que operam na modalidade de educação a distância. Todas estas intenções de pesquisa merecem maior aprofundamento, por serem temas ligados intimamente com as rotinas acadêmicas e administrativas das IES que necessitam de maiores contribuições científicas.

## REFERÊNCIAS

- ABRAEAD. **Notícias sobre a educação a distância.** Disponível em: <http://www.abraead.com.br/noticias.asp?cod=12> acesso: 10 de fevereiro de 2010.
- ALONSO, K. M. **Educação a distância no Brasil: a busca de identidade .** Disponível em <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met02a.htm> acesso: 13 de março de 2010.
- ALVES, J.R.M. **A educação a Distância no Brasil.** Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação: Brasil, 2007.
- ALVES, J.R.M. **A educação a distância no Brasil: síntese, histórico e perspectivas.** Rio de Janeiro: IPAE, 1994.
- ARAUJO. L.C.G. **Tecnologias de Gestão Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2001.
- BELLONI, M.L. **Educação a Distância.** Campinas: Autores Associados, 1999.
- BIELSCHOWSKY, C.E. **MEC quer limpar a pauta das demandas para EAD.** Disponível em <http://www.abraead.com.br/noticias.asp?cod=4>. Entrevista concedida a Zenite Machado. Acesso em 15 /02/2010.
- BLIKSTEIN, Paulo e ZUFFO, Marcelo K. **As Sereias do Ensino Eletrônico.** In SILVA, BODINI, V. L. **Planejamento Estratégico em Universidades.** Disponível em <http://members.lycos.co.uk/Dablum/artigo22.htm>, acesso em 28/09/2009.
- BORDIGNON, G. GRACINDO, R.V. **Gestão da Educação: o município e a escola.** São Paulo, Cortez, 2001.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino.** Espírito Santo: Hopper, 2005.
- BRASIL, INEP. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/> acesso em: 04.03.2010.
- BRASIL. **A legislação da educação a distância.** Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12778%3Alegislacao-de-educacao-a-distancia&catid=193%3Aseed-educacao-a-distancia&Itemid=865](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12778%3Alegislacao-de-educacao-a-distancia&catid=193%3Aseed-educacao-a-distancia&Itemid=865). Acesso em 02/06/2009.
- BRASIL. **Decreto Lei n 3860 de 09 de julho de 2001.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto/2001/D3860.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/2001/D3860.htm). Acesso em 13.03.2009.
- BRASIL. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005.** Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm). Acesso em 04.03.2009.

BRASIL. **Decreto nº. 5.773 de 9 de maio de 2006.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm) Acesso em 06 de maio de 2009.

BRASIL. **Decreto nº. 6.320 de 20 de dezembro de 2007.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2007-2010/2007/Decreto/D6320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2007/Decreto/D6320.htm). Acesso: 13 de março de 2009.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm). Acesso em 01/06/2009.

BRASIL. **Ministério da Educação:** Anuário Estatístico de Educação Aberta e a Distância. 3 ed. São Paulo, 2007.

BRASIL. **Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007.** Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/port40\\_07.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/port40_07.pdf). Acesso em: 13 de março de 2009.

BRASIL. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/referenciaisead.pdf>. Acesso em: 13 de março de 2009.

CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade:** teoria e casos. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A era informação: economia, sociedade e cultura:** A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTILHO, M.L. **Gestão do ensino superior:** o caso das instituições privadas do Distrito Federal. Disponível em [http://www.unirevista.unisinos.br/pdf/UNlrev\\_Castilho.pdf](http://www.unirevista.unisinos.br/pdf/UNlrev_Castilho.pdf). Acesso em 15/08/2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CORTELAZZO, I. B. C. **Prática pedagógica, aprendizagem e avaliação em EAD.** Curitiba: Editora IBPEX, 2008.

CURY, C.R. **Educação Superior:** setor público e iniciativa privada. Brasília: UnB, 2003.

DAFT, R. L. **Teoria e Projeto das Organizações.** 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DELORS, J. **Educação:** um tesouro a descobrir. 8.ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC: UNESCO, 2003.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento:** metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.  
\_\_\_\_\_. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FAINHOLC, B. **Programas, professores e estudantes virtuais**: uma sociologia da educação a distância. Buenos Aires: Santilhana, 2008.

FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora À avaliação de desempenho. Curitiba: Posigraf, 2004.

FERREIRA, V.C.P.; CARDOSO, A.S.R.; CORREA, C.J.; FRANÇA, C.F. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FISCHER, Rosa Maria et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente. 2002.

GALVÊAS, Elias Celso. **A Revolução Industrial e Suas Conseqüências**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-revolucao-industrial-e-suas-consequencias/11570/>. Acesso em março de 2010.

GARCIA, M. **O ciclo de vida nas instituições de ensino**. Disponível em [http://www.mgar.com.br/mgPdf/2006\\_06\\_CicloVida.pdf](http://www.mgar.com.br/mgPdf/2006_06_CicloVida.pdf). Acesso em 13/07/2009.

GATTI, B. A.; BARRETO, E. S. **Professores do Brasil**: impasses e desafios. Brasília: UNESCO, 2009.

GIL, A.L. **Gestão da qualidade empresarial**: indicadores da qualidade. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUAREZI, R.C.M. MATOS, M.M. **Educação a Distância sem segredos**. Curitiba: Editora IBPEX, 2009.

KOBS, F.F.; REIS D. R. **Gestão nas instituições de ensino superior privado**. Disponível em [www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1243985955.PDF](http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1243985955.PDF) acesso em: 13 de março de 2009.

KOTTER, J.P. **Afinal o que fazem os líderes?** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACOMBE, Francisco José. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas: 2005

LANDIM, C.M. das M.P.F. **Educação a Distância**: algumas considerações. Rio de Janeiro: s.n., 1997.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2000.

LÉVY. P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Edições 34, 1993.

LIMA, L. **A escola como organização educativa**. São Paulo, Cortez, 1999.

LIMA, M.C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Sarariva, 2004.

LITTO, F. M.; FORMIGA, M. organizadores. **Educação a Distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LITWIN, Edith. **Educação à Distância**: Temas para o debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

MACHADO, L.E. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MAIA, Nelly Aleatti. **A tutoria e a avaliação**. In: Ensaio – Avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, out/dez, 1998.

MARTINS, O. B. **Fundamentos da Educação a Distância**. Curitiba: Ibpex, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEC/INEP/ Deep. **Resumo Técnico do Censo da Educação Superior 2007**.

Mello, G. N. de. **Educação escolar brasileira**: o que trouxemos do século XX? Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENDONÇA, M.H; MAFTUM, M.A; MAZZA, V. **Contextualizando a tutoria em EAD**. Curitiba: Ed. UFPR, 2005.

MENEZES, E.; SANTOS, T. H. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira**: EducaBrasil. São Paulo: Midiamix, 2002.

MEYER, V.; MANGOLIM L.; SERMANN L. **Planejamento e Gestão Estratégica**: viabilidade nas IES. Disponível em: [www.inpeau.ufsc.br/.../Victor%20Meyer%20Jr%20-%20Planejamento%20e%20Gest%20E3o%20Estrat%20E9gica.doc](http://www.inpeau.ufsc.br/.../Victor%20Meyer%20Jr%20-%20Planejamento%20e%20Gest%20E3o%20Estrat%20E9gica.doc). Acesso em 12/07/2009.

MORAN, J.M. **A educação que desejamos**: novos desafios e como chegar lá. Campinas: Papirus, 2007.

MORAN, J.M. **A educação superior a distância no Brasil**. In: SOARES, M.S.A.(org.) A educação superior no Brasil. Brasília: CAPES/ Unesco, 2002.

NISKIER, A. **Educação a Distância**: a tecnologia da esperança. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

NOBREGA, C. **A ciência da gestão**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

OLIVEIRA, D. P.R. **Estratégia Empresarial e vantagem competitiva**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico**: conceitos, métodos e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.



OLIVEIRA, E.G; FERREIRA, A. C. R; DIAS, A. C. S. **Tutoria em Educação a Distância: Avaliação e compromisso com a qualidade.** Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/155-TC-D2.htm>. Acesso em 15/09/2009.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o Aprimoramento da Qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1995.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade no Processo:** a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PERRENOUD, P. **Dez Novas Competências para uma nova profissão.** *Pátio. Revista pedagógica*, n° 17, Maio-Julho, pp. 8-12, 2001.

PETERS, O. **Didática do ensino a distância.** São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2001.

PREDEBON, E.A; SOUSA, P.D.B. **As organizações, o indivíduo e a gestão participativa.** Disponível em: <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/As%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20o%20indiv%C3%ADduo%20e%20a%20gest%C3%A3o%20participativa.pdf>. Acesso em 23/08/2009.

REVISTA NOVA ESCOLA, edição 227 de novembro de 2009, disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/formacao/formacao-inicial/vale-pena-entrar-nessa-educacao-distancia-diploma-prova-emprego-rotina-aluno-teleconferencia-chat-510862.shtml?page=5>. Acesso em 10 de dezembro de 2009.

RIZZATTI, G.; RIZATTI, G. J. **Importância do Planejamento para Universidades.** Disponível em [www.lenep.uenf.br/.../PlanejamentoEstrategicoEmUniversidades.../artigo22](http://www.lenep.uenf.br/.../PlanejamentoEstrategicoEmUniversidades.../artigo22) acesso em 02 /10/ 2009.

ROSSATO, Ivete. Uma metodologia para a análise e solução de problema. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1996.

RUSSO, M. H. **Escola e paradigmas de Gestão.** Disponível em: <http://www.inep.gov.br/pesquisa/bbe-online/det.asp?cod=62995&type=P>. Acesso em 18 de agosto de 2009.

SABIA, C.P.P, ROSSINHOLI, M. **Profissionalização da gestão de instituições de ensino superior privadas na década de 90.**In: XII ENANGRAD, 2001. São Paulo. Anais, 2001.

SANTOS, A.R. **Metodologia Científica:** a construção do conhecimento. Rio de Janeiro:DP&A, 1999.

SANTOS, G.R.C.M; MOLINA, N.L; DIAS, V.F. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos.** Curitiba: IBEPEX, 2007.

SENGE, P. **A Dança das Mudanças:** os desafios de manter o crescimento e o sucesso das organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina:** Arte e Prática da Organização que Aprende. 10ª. Ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SENGE, P.; MACCABE N.C.; LUCAS, T. SMITH, B.; DUTTON, J.; KLEINER, A. **Escolas que aprendem**: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação. São Paulo: Editora Bookman e Artmed, 2005.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2008.

SINEPE PR. **Relatórios sobre EAD**. Disponível em: [www.sinepepr.org.br](http://www.sinepepr.org.br) acesso em 12 de fevereiro de 2010.

STONER, J. A; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WRIGHT, P. KROLL, M. PARNELL, J. A. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 - Roteiro para a entrevista

1. Nome:
2. Função:
3. Formação profissional:
4. Atividades que desempenha:
5. Existem atividades que você julga que não são pertinentes a sua função? Quais?
6. Suas atividades dependem de quais setores/colaboradores?
7. Você recebe <i>feedback</i> dos seus colegas e chefias? Acha isto importante?
8. Você tem claro o papel que você desempenha na Tutoria?
9. Você conhece o processo de funcionamento da Tutoria?
10. Em sua opinião, quais são os pontos positivos da Tutoria?
11. Em sua opinião, quais são os pontos negativos da Tutoria?
12. O que você entende como o objetivo da Tutoria?
13. Você tem sugestões para o processo de melhoria da Tutoria?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)