

MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO E *APPROACH*

Curitiba – PR – Maio 2010

Ymiracy N. Souza Polak – UNOPAR – ynsp@hotmail.com

Silvana Martinski – SISTEMA FIEP – SENAI – silvana.martinski@fiepr.org.br

Categoria: Pesquisa e Avaliação

Setor Educacional: Educação Corporativa

Natureza: Relatório de Pesquisa

Classe: Investigação Científica

RESUMO

O avanço das novas tecnologias de Informação e Comunicação exige que as organizações repensem a sua forma de gestão e incorporem ao seu fazer a mediação tecnológica, o que implica no repensar das formas de gestão dos processos mediados por tecnologias até então adotados. Essas exigências mostram a complexidade da sociedade atual, caracterizada pela grande transformação dos processos e pela importância da redefinição das estratégias de enfrentamento pelas organizações. Considerando o contexto, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa. Os dados foram coletados segundo o preconizado pelo Círculo de Cultura, proposto por Paulo Freire, com o fito de identificar os problemas presentes no mapeamento de processo no setor de produção de material didático e contribuir com o gestor para o delineamento de ações corretivas resultantes do próprio grupo. Os dados permitiram identificar três temas geradores e as principais dificuldades e conflitos indicados foram: planejamento verticalizado, pouca comunicação e ausência de integração entre os três subsistemas: pedagógico, tecnológico e administrativo. Espera-se que as ações corretivas possam favorecer a atuação dos futuros gestores na intercessão dos três subsistemas em foco.

Palavras-chave: gestão de Sistema de EAD, subsistemas de EAD, mapeamento de processos, produção de material didático.

1 – Apresentação

A sociedade moderna apresenta cada vez mais novas exigências, especificamente na área educacional, com ênfase para a gestão dos processos mediados pelas tecnologias. Essas novas reivindicações dizem respeito, na sua maioria, às metodologias de trabalho e de ensino e visam assegurar que o país dê o salto qualitativo tão almejado e ocupe o espaço devido na sociedade globalizada.

As Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC – são forças propulsoras do desenvolvimento e expressam o poder decorrente da tecnologização na produção de conhecimentos. Neste processo, constata-se que a concretização do desejado reforça a teia do poder presente na sociedade, dado que quem detém o saber detém o poder.

A educação mediada, ora comentada, concretiza-se pelas diversas mídias de informação e de comunicação, tais como: correio, rádio, internet, videoaula, TV, teleconferência, webconferência, entre outras. Destaca-se que, entre essas, encontram-se: a internet, a mídia impressa, a televisiva e os sistemas educacionais – presencial, semipresencial e a distância.

A gestão deste cenário é vista por Lévy (1998) como um instrumento básico, necessário em todas as organizações, devendo ter outro desenho e outra dinâmica na sociedade moderna, visto que os modelos tradicionais de gestão já não atendem aos novos cenários de organização do trabalho e da produção.

Segundo a Teoria Clássica de Fayol, citado por Chiavenato (2004), conceitualmente as atividades de gestão estão relacionadas ao ciclo administrativo, que contempla: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Para *planejar* é necessário definir os objetivos e estratégias a serem seguidas nos planos de ação, necessários para que os resultados individuais ou coletivos sejam alcançados. A *organização* é quem determina as metas, ações e tarefas a serem cumpridas e os seus respectivos responsáveis.

Para *dirigir* é necessário colocar em movimento os diferentes recursos, e em especial as pessoas envolvidas em um processo organizacional. O *controlar* significa assegurar a realização do planejamento, detectar e corrigir qualquer desvio no plano preestabelecido. Contudo convém ressaltar que todas as funções administrativas supramencionadas, também se fazem presentes na educação aberta e mediada pelas TIC's, na qual o planejamento, o controle e a logística adquirem particular interesse.

Os sistemas de educação a distância, embora sejam influenciados por diferentes culturas, são fundamentados numa concepção de educação que se consubstancia com projeto político-pedagógico, o qual deve contemplar os três subsistemas: pedagógico, tecnológico e administrativo, que funcionam integralmente e proporcionam resultados de qualidade voltados à aplicabilidade das TIC na elaboração de materiais instrucionais e na gestão.

Para Fleury (1996), a gestão de pessoas consiste no conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização que valoriza e investe na orientação de comportamento humano e nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, ciente dessa importância existente de uma política de gestão, que vise o trabalho integrado e interconectado dos três subsistemas no cenário da EAD, à luz do Mapeamento de Processos.

Considerando a importância do trabalho integrado e percebendo o distanciamento desta modalidade de trabalho, questiona-se: ***Quais ações devem ser delineadas no cenário do mapeamento de processos que assegurem uma gestão integrada dos três subsistemas de sustentação da produção de material didático na autarquia em foco?***

O presente estudo tem como objetivo geral:

- Verificar quais ações devem ser inseridas na gestão do mapeamento de processos referentes à produção de material que garanta uma gestão integrada dos três subsistemas em foco.

E como objetivos específicos:

- Levantar quais as ações são desenvolvidas em cada subsistema.
- Identificar quais os principais fatores que facilitam e impedem a integração da gestão na intercessão dos três subsistemas.
- Diagnosticar os principais problemas na gestão do mapeamento de processos referente à produção de material didático para educação a distância.
- Propor ações corretivas no trabalho referente à produção de material didático, tendo em vista sanar os problemas vivenciados pela autarquia.

2 – Desenvolvendo o tema

Um sistema de educação a distância é formado por outros subsistemas, tais como: **pedagógico**, o qual inclui orientações, tutorias e aconselhamentos; o **tecnológico**, com as ferramentas interativas e a comunicação; e o **administrativo**, com *marketing*, financeiro, pessoal, logístico, etc.

Pode-se verificar as inúmeras subdivisões e compartimentalizações existentes, o que aponta para a necessidade de uma articulação destes departamentos ou instâncias, de forma a assegurar as ações convergentes e síncronas com o todo. Também pode ser evidenciado que cada subsistema possui suas características próprias de funcionamento, dado que eles têm seu espaço de existência e suas fronteiras, ou seja, desmembram-se e engrenam com outros subprocessos.

Na prática, os componentes de um sistema de educação a distância devem constituir-se de:

- Uma fonte de conhecimento a ser ensinada e compartilhada.
- Um subsistema para estruturar o conhecimento adquirido em formato de curso.
- Um subsistema que transmita os cursos ofertados, instrutores qualificados para interagir com os cursos e com os colaboradores, aprendizes em ambientes distintos.
- Um subsistema que possa controlar e avaliar os resultados.
- Uma organização com uma política e uma estrutura administrativa para interligar os sistemas e subsistemas.

Ressalta-se que os elementos que compõem o modelo sistêmico para a educação a distância, como a criação de cursos, oferta do curso por meio das TIC, a tutoria como função dos instrutores, os ambientes virtuais de aprendizagem, o gerenciamento e administração, são subsistemas fundamentais em toda organização da educação aberta e mediada.

3 – Metodologia

O presente estudo teve como objetivo dinamizar o trabalho do grupo responsável pelo mapeamento de processos referentes à produção de material didático. Para tanto, a pesquisadora buscou os princípios do círculo de cultura, tendo em vista um trabalho participativo, no qual cada componente apresentará, no coletivo, seus desejos.

As falas foram estimuladas por dinâmicas devidamente planejadas para cada etapa, sendo a primeira gravada e filmada e as demais somente gravadas. Espera-se manter o máximo de imparcialidade possível, de forma a permitir que os sujeitos do estudo expressem seus sentimentos e apontem melhorias no processo. As indicações serão emandadas do grupo e darão sustentação às ações corretivas, necessárias ao cenário em foco.

4 – População e Amostra

A população do estudo era constituída por profissionais de nível superior, sendo: 1 diretor de projetos, 2 coordenadores de área, 1 *designer* gráfico, 3 pedagogos e 1 graduando, perfazendo um total de oito pessoas.

Cabe salientar que, na pesquisa qualitativa, a amostra não tende a ser numerosa e os pesquisadores evitam impor controles à pesquisa (POLIT & HUNGLER, 1995), e que a amostragem representará 40% da população total.

5 – O Cenário de Estudo

O cenário foi composto por uma sala de reuniões privada, previamente reservada para este fim, no edifício da autarquia em estudo, com recursos audiovisuais e infraestrutura devidamente preparados.

6 – Processo de Coleta de Dados

Foram feitas duas sessões para coleta de dados. Devido ao tempo de estudo que existia na primeira sessão, a pesquisadora ateuve-se à questão da temática, tentando manter o grupo ligado e conectado no assunto em questão para lembrar o mapeamento de processos. A primeira sessão foi

dividida em dois momentos, com uma sequência de filmes previamente selecionados e com as respectivas palavras geradoras para cada momento.

Os dados foram coletados segundo a metodologia do Círculo de Cultura de Paulo Freire, que consiste de um processo educativo e permite conhecer as situações vividas, expectativas, problemas diagnosticados e descrever os encaminhamentos com foco na troca de experiências, sendo que o indivíduo se nutre do grupo e o grupo cresce pela participação individual de cada elemento.

O Círculo de Cultura se desenvolve tendo como sustentação um método científico denominado “Itinerário de Pesquisa”. Segundo Freire (1996), seu método consiste de três momentos de dialética interdisciplinarmente entrelaçados: a investigação temática, a tematização ou codificação, a problematização ou decodificação.

O Itinerário de Pesquisa foi montado de acordo com os objetivos específicos do presente estudo, com o fito de levantar as ações que são desenvolvidas em cada subsistema de EAD, identificar os principais fatores que facilitam e impedem a integração da gestão na intercessão dos três subsistemas, diagnosticar os principais problemas na gestão do mapeamento de processos e propor ações corretivas no trabalho referente à produção de material didático, tendo em vista sanar os problemas vivenciados pela autarquia.

7 – Resultados e discussão

A análise dos dados permitiu identificar as unidades temáticas ou os temas geradores que subsidiaram a proposta e o delineamento das ações corretivas ao processo de mapeamento na instituição em estudo. As unidades temáticas ou temas geradores foram:

- Mapeamento de processos como ferramenta de *approach*.
- Desconhecimento do processo de trabalho e de suas suas interfaces.
- A pesquisa, validando e consolidando processos.

7.1 - Mapeamento de processos como ferramenta de *approach*

Santos (2008) afirma que a gestão de uma organização consiste num processo evolutivo que acompanha as demandas do ambiente. O desenho do modelo de processos para uma equipe de trabalho permite que os colaboradores compreendam a visão global do processo e qual a sua colaboração individual no processo como um todo.

Nesse sentido, o depoimento de C1 demonstra as vantagens de trabalhar em uma gestão por processos ao destacar que:

A vantagem de você ter uma sequência de trabalhos desenhada para que você possa olhar para ela e todos enxerguem a mesma coisa, é que dá para discutir como melhorar. (C1)

Segundo Hronec (1994), a principal ferramenta para entender os processos é o seu mapeamento, numa representação visual das atividades nas diversas funções da organização. Suas principais etapas são: identificar, documentar e transferir as informações para uma representação visual.

7.2 - Desconhecimento dos processos de trabalho e de suas interfaces

Na sociedade moderna, as organizações vêm investindo no desenvolvimento de “times” devidamente qualificados para que possam atender a demanda cada vez mais complexa do mercado de trabalho.

Na análise dos depoimentos, foi verificado que no cenário em estudo existe um distanciamento, apesar da presença do gestor. Pode-se constatar que esta figura desaparece do processo e desconhece o que seus pares executam. Esse dado evidencia a existência de uma equipe independente, tanto na tomada de decisões quanto na execução das atividades.

Verifica-se também o trabalho centrado no “eu”, a independência das ações e a dificuldade de conjugar o “nós” denota a existência do predomínio da individualidade e da não valorização do “nós”, conforme o depoimento de T1:

Vejo que todo esse processo tem que ser muito bem gerenciado onde o papel do gestor é fundamental, vez que vivemos isso no dia a dia.

[...]. Então eu vejo como é importante o papel do gestor e o quanto isso pode influenciar e já vimos também outros casos em que o gestor não era adequado e que tudo se perde. Tudo padece. (T1)

O depoimento de L1 aponta a existência do trabalho isolado, não integrado, quando o tratamento é feito diretamente com o executor da tarefa, desconhecendo, assim, o que precede a ele. Verifica-se a ausência de um catalisador do processo:

Hoje muito embora tenhamos alguns resquícios do passado onde alguns processos tentam ser burlados, vamos dizer assim, algumas pessoas ainda têm o costume de tratar diretamente com o executor da tarefa e não com o responsável pelo processo. (L1)

7.3 – A pesquisa validando e consolidando processos

A pesquisa é uma investigação sistemática, uma indagação em um sentido amplo, quando se busca uma resposta para uma questão, informações sobre dados e fenômenos, implica na verificação de documentos, na revisão de literatura, no estabelecimento de critérios, na mensuração do tempo e de custos, na enquete com pessoas (mediante aplicação de instrumentos) e no uso de referencial teórico que dê sustentação ao trabalho.

Foi detectado, nos depoimentos, que a ausência da pesquisa no mapeamento de processos reflete no cumprimento dos prazos para o planejamento das fases, fato este presente na fala de A1 ao afirmar que:

A gente não consegue colocar em prática, são os tempos, as fases estão delineadas estão ali, mapeadas e nós definimos um prazo para execução de cada etapa, mas esses prazos não são respeitados. (A1)

Para Moore & Kearsley (2007), “um dos pontos fracos do planejamento é a falta de checagem rotineira dos materiais e da mídia continuamente através de ciclos de planejamento, desenvolvimento e implementação para assegurar o funcionamento de tudo como planejado”.

O comentário de Y1 e L1 reforça a importância de se ter uma pesquisa e um planejamento das fases para cada tarefa:

E aí a gente poderia rever muito dos materiais onde a análise pedagógica que não é feita ou a análise pedagógica é feita depois

que o material já foi produzido e tem que ser refeito. Análise ortográfica, até desenvolvimento de material em si mesmo. Agora você vai inserir novos gráficos, novas tabelas vão ter que refazer o projeto gráfico e aí você volta tudo de novo para o começo do processo e é um produto novo. (Y1)

Poucas pessoas sabem e conhecem a parte de execução do trabalho [...]. Vou fazer uma revisão de um material, fazer uma análise pedagógica. Isso aqui vai levar cinco dias para fazer. Não é assim. (L1)

O gestor, antes de iniciar o planejamento, deverá fazer um exercício analítico e pesquisar, pois o ato de planejar se baseia na criatividade, na intuição e na capacidade de síntese.

8 – Considerações finais

Cotejando a questão de estudo com o primeiro objetivo específico, o qual pretendia levantar quais as ações desenvolvidas em cada subsistema e os resultados obtidos, foi possível identificar os principais fatores que facilitam e impedem a integração da gestão na intercessão dos três subsistemas e constatar a centralização do poder, tendo como consequência a inibição da inovação, visão de futuro, flexibilidade, agilidade e iniciativa, o que acarreta a desmotivação.

A gestão e operação verticalizadas conduzem ao simples cumprir de tarefas, desprovido de reflexão. A preocupação com diferenciais e a construção de um produto superior ao oferecido pelo mercado ficam prejudicadas. Restringir o poder questionar, avaliar, mudar, criar é presente neste modelo vertical. O potencial dos subsistemas, tecnológico e pedagógico, é inexplorado, ficando alheio à visão da gestão, em seu alcance estratégico e tático.

No mapeamento de processos, é necessário rever constantemente as disposições e ações corretivas como forma de garantir sua sustentabilidade em uma equipe multidisciplinar.

O segundo objetivo específico possibilitou conhecer os principais fatores que facilitam e impedem a integração da gestão na intercessão dos três subsistemas e o elencar das unidades temáticas: mapeamento de processos como ferramenta de *approach*, desconhecimento do processo e de suas suas interfaces e a pesquisa, validando e consolidando processos.

A importância da figura de um gestor na área ficou evidente em vários depoimentos nas sessões, ou seja, alguém que disponha de capacidade para catalisar, medir e controlar os resultados dos produtos e processos.

O terceiro objetivo específico possibilitou diagnosticar os principais problemas na gestão do mapeamento de processos referente à produção de material didático para EAD e sugerir a necessidade de investimento em um programa de méritos. Esse investimento se daria mediante elaboração e implantação de um roteiro de atividades e compromissos de curto, médio e longo prazos, a ser criado e divulgado como um meio do levantamento de ações que devem ser desenvolvidas nos três subsistemas.

Pode-se constatar que a metodologia de trabalho permitiu a proposição de ações corretivas referente à produção de material didático, tendo em vista sanar os problemas vivenciados pela autarquia. De acordo com o último objetivo específico, o grupo pôde relatar suas experiências, ansiedades e realizações.

Referências

- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Campus, 2004.
- FLEURY, M. T. L. *O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica*. In: FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- HRONEC, S. M. *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994. 256 p.
- LÉVY, P. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Loyola, 1998.
- MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. *Educação a distância: uma visão integrada*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. (Trad.) GARCEZ, R. M. 2. ed. Porto Alegre: Artes médicas, 1995.
- SANTOS, G. K. *Mapeamento de processos e aprendizagem organizacional*. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/7624/1/mapeamento-de-processos-e-aprendizagem-organizacional/pagina1.html>>.
- Acesso em: 8 ago. 2008.