

# **GESTÃO DE EQUIPES DE TUTORIA VIRTUAL E PRESENCIAL: RELAÇÕES NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA UEMA**

São Luis – MA - 05/2012

**Categoria: Estratégias e políticas**

**Setor Educacional: Educação universitária**

**Classificação das áreas de pesquisa em EaD: Sistema e Instituição de EAD – Gerenciamento e organização – Interação e comunidade de aprendizagem**

**Natureza: Relatório de pesquisa**

**Classe: Experiência inovadora**

## **Resumo**

*A Educação a Distância (EaD) é uma realidade que consolidou-se com o fortalecimento da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e os cursos de formação de professores. Em paralelo a essas iniciativas, a UAB juntamente com a CAPES, criou o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) como forma de qualificar os gestores públicos do país e atender os pequenos municípios. O desenvolvimento deste programa que é estudado, tendo como objetivo expor a relação colaborativa entre tutor virtual e presencial como decorrência da gestão participativa do curso de Administração Pública da UEMA. Buscando-se ainda: apresentar o modelo de tutoria do curso; caracterizar o curso de Administração Pública da UEMA, na modalidade a distância; e, descrever como acontece a gestão de equipes na sistema de tutoria. Para tanto foi feito um estudo de caso qualitativo no curso de Administração Pública da UEMA, com finalidade exploratória, baseada em pesquisa bibliográfica e documental, assim, foi possível concluir que quanto maior o entrosamento entre os tutores e a percepção que suas atividades são colaborativas e não concorrentes, mais facilitada é a gestão da equipe e o compartilhamento do conhecimento.*

**Palavras-chave: Tutoria virtual; Tutoria presencial; Comunidade de aprendizagem.**

## 1- INTRODUÇÃO

Educação a distância (EaD) consolidou-se enquanto modelo de educação, alcançando seu objetivo de ampliar o acesso à formação, seja básica, universitária ou continuada. Sendo a Universidade Aberta do Brasil colaboradora para esta situação, inicialmente com cursos de formação de professores (atrelado a outras iniciativas do Ministério da Educação) e, recentemente, com o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) que busca qualificar gestores públicos.

Este programa é desenvolvido paralelamente por 47 instituições públicas de ensino superior, que engloba uma graduação e três especializações <sup>[1]</sup>, as IPES têm autonomia de gestão sobre o curso e suas estratégias de gerenciamento de pessoal, mesmo seguindo uma orientação mestre sobre os projetos políticos pedagógicos. Nesse contexto, será estudado o bacharelado em Administração Pública da Universidade Estadual do Maranhão, com o objetivo de expor a relação colaborativa entre tutor virtual e presencial como decorrência da gestão participativa do curso.

A relação tutor-aluno é questão chave para o processo de aprendizagem na EaD, esse contato vai além de instrumentos pedagógicos e relação de mediação entre professor-conteúdo-aluno, precisando de modelos gerenciais inovadores que promovam a colaboração entre os tutores, virtuais e presenciais, criando uma verdadeira comunidade de aprendizagem para fortalecer o processo de ensino-aprendizagem. Barros<sup>[2]</sup> afirma que “a resolução de cada problema necessita naturalmente da colaboração de várias unidades mais ou menos diferenciadas”, por unidades entende-se pessoas ou grupos que são colocadas no centro do processo, sendo seu posicionamento essencial para superar barreiras de aprendizagem, em especial as culturalmente impostas ou aceitas pelos alunos e seus tutores.

Aprofundando o estudo, buscando-se ainda: apresentar o modelo de tutoria do curso, com ênfase na gestão de equipes; caracterizar o curso de Administração Pública da UEMA, na modalidade a distância; e, descrever como acontece a gestão de equipes na sistema de tutoria.

Para tanto, fez-se uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, analisando em profundidade o curso de Administração Pública, em

especial a relação entre os tutores e suas consequências para o rendimento final das turmas. Como procedimentos de pesquisa tem-se: estudo de caso no curso de Adm. Pública da UEMA; pesquisa bibliográfica na definição de conceitos e modelos; e, pesquisa documental na análise e apresentação do PNAP. A análise de conteúdo foi feita entre junho de 2010 e dezembro de 2011, abarcando os primeiros anos do curso, e concentrou-se o estudo sobre os relatórios de tutoria, relatórios de notas e relatórios de acesso emitidos pelo próprio ambiente virtual de aprendizagem, bem como nos encontros presenciais de promoção da comunidade de aprendizagem e de sua continuidade no ambiente virtual de gestão (sala de gestão).

O paper é composto, além da introdução, de um referencial teórico sobre conceitos e aplicação da comunidade de aprendizagem e gestão de equipes; de um breve relato sobre o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), concentrando no curso de Administração Pública; da apresentação da descrição do modelo de gerenciamento de equipes de tutoria dentro do curso; e por fim, a conclusão.

## **2-Comunidade de aprendizagem e gestão de equipes**

O desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem pede a participação direta dos indivíduos e para que isso possa acontecer, o ambiente organizacional é de suma importância, a necessidade de um ambiente de confiança é premente, no qual a transmissão de segurança psicológica para os indivíduos seja mais que uma aparência<sup>[3]</sup>. Dessa forma, as pessoas sentem-se mais habilitadas a cooperar e resistem menos às mudanças, diminuindo as barreiras para a participação na gestão e a implementação das decisões, uma vez que elas mesmas deliberaram estas decisões. Algumas dessas barreiras são enumeradas<sup>[4]</sup>: medo do desconhecido, ansiedade, raiva, nostalgia, todas relacionadas ao emocional.

Sansep et al. <sup>[5]</sup> destacam que o indivíduo precisa do grupo para se desenvolver, e a equipe é importante para a conversão pessoal, ou seja, conseguir o comprometimento. Sendo assim, considerando equipe como um “conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho” <sup>[6]</sup>, sua gestão estaria relacionada à ligação dessa equipe (indivíduos) com a

organização em busca do comprometimento, Cançado<sup>[7]</sup> coloca três componentes psicológicos importantes para alcançar o comprometimento da equipe: desejo (afetivo), necessidade (instrumental) e obrigação moral (normativo). De tal modo, a liderança da equipe – não necessariamente formal – é fundamental para o sucesso do processo, podendo ajudar ou atrapalhar <sup>[8]</sup>, uma vez que ela é o exemplo do grupo e traduz seus anseios.

Druskat e Wolf<sup>[9]</sup> descobriram empiricamente que grupos ou equipes com alto nível de cooperação possuem confiança mútua entre os membros, identidade grupal (vínculo) e eficácia grupal (bom desempenho). Assim a formação de equipes vai além de afinidades e sua importância avança a simples busca pelo comprometimento. Considerando a organização como um todo, e suas várias equipes, a interdependência de tarefas é uma questão chave para o desenvolvimento do fluxo de trabalho e de informação dentro da organização.

Quando acontece a interdependência entre os grupos, a cooperação e o ambiente é psicologicamente seguro, a confiança estabelecida facilita a comunicação o que abre caminho para o compartilhamento do conhecimento. Esse processo que desencadeia a aprendizagem em equipe é o foco para “provocar no empregado a eclosão do desejo de aderir aos objetivos da empresa” sem manipulação, mas com sua inserção no processo de tomada de decisão <sup>[10]</sup>.

Considerando que a forma de gestão e expressão da equipe precede o ambiente e o clima organizacional, ou melhor, influenciam e são por eles influenciadas, dá-se evidência para a necessidade de desenvolvimento da capacidade de diálogo entre os membros da equipe, e sua participação nas decisões, permitindo que o grupo descubra novas percepções e idéias que jamais seriam obtidas individualmente. O convívio entre os membros e os interesses comuns facilita o entrosamento, porém não é suficiente para garantir que a gestão será participativa ou autônoma.

Tonet e Paz<sup>[11]</sup> descreveram um modelo de compartilhamento de conhecimento, com o intuito de apresentar um caminho orientador para as organizações promoverem a reutilização do conhecimento gerado, integrando seus membros. Assim, o modelo é composto por quatro etapas, são elas: 1. iniciação, identifica-se e analisa-se necessidades de conhecimento, quem o

possui e quem precisa dele; 2. implementação, uma vez sabedores da localização e destinação do conhecimento, promove-se a integração; 3. apoio, após a integração cabe a organização promover oportunidades de colocar o conhecimento em prática, e assim desenvolver habilidades; 4. incorporação, seria a última fase, com o conhecimento compartilhado e fluindo entre os membros, de forma natural, sem necessariamente que a organização interfira no processo.

O sucesso desse modelo, para os autores, está na cultura de abertura e participação, ou seja, é favorável que a organização tenha uma cultura de integração dos membros, na qual eles possam se manifestar e atuar de forma verdadeira, estabelecendo vínculos com a organização e os outros membros da equipe.

Porém, Goman<sup>[12]</sup> aponta dificuldades de compartilhamento a partir de cinco barreiras principais. A primeira é a crença em que “conhecimento é poder”, logo compartilhá-lo seria perder poder, ou no mínimo dividi-lo. A segunda está relacionada à “insegurança sobre o valor do conhecimento”, não sabendo se o conhecimento é válido ou útil, os membros preferem calar a passar qualquer tipo de constrangimento. A terceira barreira tem conexão forte com sua antecessora, “falta de confiança no grupo”, a falta de confiança não permite que se compartilhe ou comunique nada, não tem segurança para isso e muito menos motivação. A quarta barreira é o “medo de conseqüências negativas com a aplicação do novo”, a implementação de novo conhecimento pode levar a alteração nos resultados, e caso seja negativa, a responsabilidade pode ser jogada para quem trouxe a novidade, então o medo aqui é de ser responsabilizado pela queda na produtividade. Como última barreira aparece a questão de reciprocidade, as “pessoas trabalham para outras que não falam o que sabem”, como exigir que o membro da organização comunique e compartilhe o que sabe se seus superiores não o fazem, se a gestão não incentiva a participação e não promove a abertura, dessa forma, dificilmente o compartilhamento do conhecimento acontecerá.

Concordando que essas cinco barreiras, realmente, entram o compartilhamento, a atitude contrária logo seriam facilitadores. A alternativa para superar essas barreiras começa pela postura dos gestores e perpassa por todos os indivíduos, ou melhor, tem seu início no estilo de liderança e provoca

em todos os membros a vontade de buscar novos conhecimentos para unir com o que detêm e perpetuar esse ciclo, podendo colaborar para o desenvolvimento e fortalecimento de equipes de tutoria para melhor suporte aos alunos e conseqüentemente uma maior qualidade do curso.

### **3- Programa nacional de formação em administração pública (PNAP)**

O PNAP foi criado com o intuito de capacitar gestores para atuar na administração pública em qualquer de seus níveis, buscando formar profissionais para intervir na “realidade social, política e econômica e assim contribuir para a melhoria da gestão das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro, nos âmbitos federal, estadual e municipal” [1]. Seu financiamento é feito pela CAPES, anteriormente era em parceria com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que estabeleceu convênios e autorizava e regulamentava o pagamento de bolsas aos agentes envolvidos (coordenadores de curso, de polo e de tutores; professores e tutores).

O programa é composto por quatro cursos: Bacharelado em Administração Pública; Especialização em Gestão em Saúde; Especialização em Gestão Pública e Especialização em Gestão Pública Municipal. Para ofertá-los as instituições públicas de ensino superior (IPES) deveriam se inscrever no edital lançado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Universidade Aberta do Brasil (UAB). A CAPES[1] aprovou “47 IES para oferta desses cursos, sendo 4 na região Norte; 6 no Centro-Oeste; no Nordeste, 16; no Sudeste, 12; e o Sul, 9 – ao todo, 46 mil vagas serão abertas em 940 polos”.

#### **3.1- Curso de Administração Pública**

O curso de Administração Pública, em seu projeto político pedagógico (PPP), tem duração prevista mínima de 8 e máxima de 12 semestres letivos. As 3.000 horas do curso são distribuídas em conteúdos de formação básica (30%); conteúdos de formação profissional (29%); conteúdos de formação complementar (10%); conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias

(6%); disciplinas eletivas (5%); linha de formação específica (6%); estágio supervisionado (10%); e atividades complementares (4%) – são 41 disciplinas oferecidas ao todo, entre obrigatórias e optativas, além de seminários acadêmicos<sup>[13]</sup>. Cada instituição participante tem seu próprio PPP, porém, todos seguem a mesma estrutura de projeto proposta no edital de convocação.

O curso segue o modelo de EaD distribuído em polos, que conta com ambiente virtual de aprendizagem, estrutura curricular flexível, mídias diversas, polo de apoio presencial, sistema de tutoria virtual e presencial. Sendo suas atividades avaliativas distribuídas e ponderadas entre virtuais e presenciais – com peso maior para as avaliações presenciais. Cabe a figura do tutor prestar apoio necessário aos alunos para desenvolvimento do processo de aprendizagem, aproximando-os do conteúdo dos cursos, bem como do contato com o professor de cada disciplina. Detendo-se especificamente à tutoria, a Resolução CD/FNDE nº26/2009, diz que o tutor, para receber a bolsa, tem que possuir experiência em magistério ou ter concluído ou estar vinculado a um curso de pós-graduação. Em seu anexo I, item 2.5, fala que cabe ao tutor <sup>[14]</sup>:

**mediar a comunicação** de conteúdos entre o professor e os cursistas; acompanhar as atividades discentes, conforme o cronograma do curso; apoiar o professor da disciplina no desenvolvimento das atividades docentes; manter **regularidade de acesso ao AVA** e dar retorno às solicitações do cursista no prazo máximo de 24 horas; estabelecer **contato permanente com os alunos** e mediar as atividades discentes; colaborar com a coordenação do curso na avaliação dos estudantes; **participar das atividades de capacitação** e atualização promovidas pela Instituição de Ensino; **elaborar relatórios mensais de acompanhamento dos alunos** e encaminhar à coordenação de tutoria; participar do processo de avaliação da disciplina sob orientação do professor responsável; apoiar operacionalmente a coordenação do curso nas atividades presenciais nos pólos, em especial na aplicação de avaliações.

Dessa forma, o tutor tem a grande responsabilidade de ligar aluno-curso, ou seja, o comportamento e o comprometimento do tutor devem estar relacionados ao desenvolvimento do aluno, conseqüentemente, ao seu desempenho geral.

### 3.1.1- Sistema de tutoria virtual e presencial

Os papéis de tutoria precisam ser bem definidos, grosseiramente pode-se dizer que as atribuições do tutor virtual são relativas às atividades no AVA e

do tutor presencial no polo. Lembrando que eles precisam estabelecer canais de comunicação aberto e constante para que as ações não sejam isoladas e sim, direcionadas para um objetivo comum: aprendizagem do aluno.

Organizando as atividades e responsabilidades descritas na resolução nº 26/2009 do FNDE <sup>[14]</sup> cabe a cada tutor:

a. Tutores virtuais: Mediar a comunicação de conteúdos entre professor e alunos; Acompanhar as atividades discentes, conforme o cronograma do curso; Apoiar o professor da disciplina no desenvolvimento das atividades docentes; Manter regularidade de acesso ao AVA e dar retorno às solicitações do aluno no prazo máximo de 24 horas; Estabelecer contato permanente com os alunos e mediar as atividades discentes; Colaborar com a coordenação do curso na avaliação dos estudantes; Participar das atividades de capacitação e atualização promovidas pela Instituição de Ensino; Elaborar relatórios mensais de acompanhamento dos alunos e encaminhar à coordenação de tutoria; Participar do processo de avaliação da disciplina sob orientação do professor responsável (correção); e, Participar dos encontros presenciais quando solicitados.

b. Tutores presenciais: Apoiar operacionalmente a coordenação do curso nas atividades presenciais nos polos; Estabelecer contato permanente com os alunos e mediar as atividades discentes: o acesso no AVA, os meios de tirar dúvida, o contato com o tutor virtual, a interação com o material didático; Emitir relatório sobre a situação e participação dos alunos nos encontros presenciais e encaminhar para coord. de tutoria; Participar das capacitações promovidas pelo curso e demais encontros com o grupo.

#### **4- Gestão de equipe e relações na tutoria virtual e presencial**

A formação do sistema de tutoria do curso de Administração Pública da UEMA teve início em novembro de 2009, após seletivo que definiu a equipe de trabalho, bem como os tutores aprovados no processo. Vale destacar que o início se deu com a seleção dos tutores virtuais, que residem todos na capital do estado, sede da administração do curso e em seguida com os tutores presenciais residentes em cada um dos polos.

Os princípios de uma gestão de equipes eficiente foram defendidos desde o início, a coordenação e os tutores precisavam estabelecer uma gestão participativa para garantir melhor desempenho geral, considerando a capilaridade do curso, com polos em 30 cidades e alunos em quase todos os 217 municípios maranhenses. Desse modo, a equipe de alto nível precisava sentir confiança e identificação para garantir a eficácia <sup>[9]</sup>.

A partir dessa ideia, utilizou o modelo de Tonet e Paz<sup>[11]</sup>. A fase da iniciação começa com a identificação da necessidade de uma gestão participativa e compartilhamento do conhecimento, tinha-se poucos tutores com experiência docente ou em EaD; a segunda fase, implementação, partiu da identificação de quem sabia o que e onde estavam (dentro os polos e papéis na equipe), para facilitar a interação nessa etapa foi promovido o primeiro grande encontro de tutores e coordenadores do curso, a equipe e os tutores virtuais e presenciais estavam agora reunidos em um só lugar; a fase de apoio contou com as condições ideias para aplicação dos conhecimentos adquiridos, o início do curso e a definição dos papéis de cada um; a última fase, incorporação, está sempre em construção, pois defende a ideia que esse processo é cíclico e colabora para construção da cultura do curso, o encontro de tutores é anual, foi construída uma sala de gestão para troca de experiências e novas ideias, a cada nova disciplina ou nova etapa do curso é feita capacitação aberta a todos os tutores com participação de toda equipe de trabalho, inclusive professores.

## **5- Conclusão**

A caracterização do PNAP, destacando o curso de Administração Pública, bem como o levantamento teórico dos princípios, modelos e barreiras para gestão de equipes e construção de uma comunidade de aprendizagem, foi essencial para o entendimento do funcionamento desse curso na UEMA. A situação apresentada permite inferir que o estilo de gestão e liderança influencia diretamente nos resultados do curso, bem como na cultura percebida pelos alunos.

Com a implantação desse modelo de tutoria, as barreiras apontadas por Goman <sup>[12]</sup> foram sendo superadas, o curso chega ao seu quinto período

sem atrasos, com bom número de alunos, com tutores comprometidos com o resultado e abertos a novos desafios. Acredita-se que a gestão do curso de Administração Pública da UEMA consegue seus resultados por promover em sua equipe de tutores e de coordenação o sentimento de segurança e confiança que gera o desejo em fazer parte, a necessidade de contribuir e a obrigação moral de se comprometer com o resultado: um curso de qualidade.

Para novos estudos, sugere-se entender se essa gestão influencia na postura e comprometimento dos alunos ou se é possível integrar os alunos nessa comunidade de aprendizagem. Vale destacar que os resultados aqui apresentados são decorrentes de estudos exploratórios e qualitativos, podendo originar novas pesquisas quantitativas sobre o curso, confirmando em números e estudos estatísticos os efeitos de uma gestão participativa.

## Referências

- [1] CAPES. Notícias. UAB lança Programa de Formação em Administração Pública. 27 abr 2009. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/servicos/sala-de-imprensa/36-noticias/2618-uab-lanca-programa-nacional-de-formacao-em-administracao-publica>> Acesso em: 10 jul 2011.
- [2] BARROS, L. **Strateger**: estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global da empresa. Lisboa (Portugal): Dom Quixote, 1993. (tradução).
- [3] EDMONDSON, A. C.; WOOLLEY, A. W. **Understanding Outcomes of Organizational Learning Interventions**. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Mark-Easterby-Smith e Marjorie Lyles, 2005. cap 10.
- [4] VERGARA, Sylvia et al. O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **Read**, ed.49, v.12, nº1, jan/fev 2006.
- [5] SAPSED, J; BESSANT, J; PARTINGTON, D.; TRANFIELD, D; YOUNG, M. Teamworking and knowledge management: a review of converging themes. **International Journal of Management Review**, v.4, n.1, p. 71-85, mar. 2002.
- [6] FRANÇA, L. **Equipe ou time de trabalho**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA21T.htm>>. Acesso em: mai. 2008.
- [7] CANÇADO, V. et al. Comprometimento com a Profissão: Um Estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. **Read**, ed. 55, v. 13, nº 1, jan/abr 2007.
- [8] TAINIO, R., LILJA, K.; SANTALAINEN, T.J. The Role of the Boards in Facilitating or Limiting Learning in Organizations. In: **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, 2003.
- [9] CLOSS, L.; ANTUNES, E. Competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americana para uso no contexto organizacional brasileiro. **Read**, ed.45; v. 11, nº. 3, mai/jun 2005.
- [10] AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.
- [11] TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **RAC**, v.10, n.2, p. 75-94, abr/jun. 2006.
- [12] GOMAN, C. K. **Five reasons people don't tell what they know**. Disponível em: <<http://www.ckg.com/archive19.html>> Acesso em: 20 jun. 2008.
- [13] CAPES. Editais. Modelo de Projeto político pedagógico do bacharelado em Administração pública. Out. 2008. Disponível em:< <http://www.capes.gov.br/editais/abertos/2619-programa-nacional-de-formacao-em-administracao-publica-pnap>> Acesso em: 10 jul 2011.
- [14] BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CD/FNDE nº 26 de 5 de junho de 2009. Disponível em: <[www.fnde.gov.br/index.php/arq...2009/494-res02605062009/download](http://www.fnde.gov.br/index.php/arq...2009/494-res02605062009/download)> Acesso em: 01 jan 2010.