



ESTUDOS DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS NA GESTÃO DE CURSOS A DISTÂNCIA: ANÁLISES SOBRE ESTUDOS INERENTES À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA EAD

STUDIES OF ADMINISTRATIVE PRACTICES IN MANAGEMENT COURSES DISTANCE: ANALYSIS ON STUDIES LINKED TO THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN EAD

- **Marcos Antônio Rossi** (Universidade Federal Fluminense – marcosantoniorossi@yahoo.com.br)

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo apresentar um panorama sobre os conceitos e as práticas administrativas utilizados na gestão dos recursos humanos para a Educação a Distância. Aborda conceitos necessários ao trabalho dos gestores, como a gestão de pessoas, PDCA e treinamentos, além de abordar suas capacidades e habilidades para o desenvolvimento de suas atividades. A partir da revisão bibliográfica identificou-se que não é possível o uso de um método único para gerir a modalidade de ensino a distância, uma vez que as transformações ocorrem de forma constante. Percebe-se ainda a preocupação do gestor, em especial da EaD, quanto a gestão dos recursos humanos e o seu bom relacionamento interpessoal para com todos que fazem parte do processo de ensino e aprendizagem. Torna-se necessário levar em consideração os aspectos pedagógicos, os aspectos administrativos e, essencialmente, os aspectos humanos para que a EaD possa manter-se com qualidade na prestação dos serviços oferecidos. Define, ainda, como função do gestor propiciar condições profissionais para que haja um bom desempenho durante o processo de ensino a distância.

Palavras-chaves: GESTÃO. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS. RECURSOS HUMANOS.

Abstract

This aims of work is to show an overview of the concepts and management practices used in the management of human resources for Distance Education. These concepts are necessary to the work of managers, such as people management, PDCA and training, in addition to addressing their skills and abilities to develop their activities. From the literature review identified that it is not possible to use a single method to manage the type of education the distance, as the changes occur constantly. You can see also the concern of the manager, especially in distance education, as the management of human resources and its good interpersonal relationship to all who are part of the teaching and learning process. It is necessary to take into account the pedagogical aspects,





administrative aspects and essentially human aspects so that distance education can keep up with quality in the services offered. Also defines as manager function provides professional conditions to ensure good performance during the teaching process in the distance.

Keywords: MANAGEMENT. DISTANCE EDUCATION. ADMINISTRATIVE PRACTICES. HUMAN RESOURCES.

1. Introdução

Nos últimos anos, o ambiente organizacional brasileiro vem passando por grandes transformações. Observam-se privatizações, aquisições de empresas nacionais, fusões e incorporações, além da concorrência acirrada do mercado internacional. Nota-se também que as empresas estão diante de um rápido desenvolvimento tecnológico com o aumento do poder de negociação tanto de fornecedores quanto de clientes. A análise de Bresser Pereira (1991) nos auxiliar a compreender o contexto:

O Estado crescera demais, e a estratégia de industrialização por substituição de importações se esgotara. Era preciso, portanto, reduzir o Estado, privatizar as empresas estatais e, principalmente, liberalizar o comércio internacional, eliminar grande parte das barreiras não tarifárias e reduzir as tarifárias (BRESSER 1991, p.10 apud. ALMEIDA. 2010, p.55)

Nesse ambiente destacam-se o uso maciço do capital estrangeiro, o desenvolvimento e o emprego crescente das tecnologias relacionadas à informação e à comunicação e, ainda, ao aumento considerável da automação industrial e de serviços.

Observa-se ainda que, de acordo com Gonçalves e Rabelo (2004), foi por meio deste avanço que as empresas puderam disponibilizar mais produtos no mercado em um menor intervalo de tempo. Assim, vimos uma explosão da oferta por meio de inúmeros lançamentos de produtos no mercado que culminou em um aumento considerável da concorrência entre as empresas.

Neste novo cenário de extrema competitividade é preciso desenvolver soluções gerenciais e de produtividade para se conseguir alcançar espaço e continuidade:

(...) as empresas conseguiram trabalhar de maneira eficaz com o fator tempo colocando rapidamente produtos no mercado e respondendo as expectativas de seus clientes. Assim também serão eficientes em outras áreas, tais como, na qualidade de seus produtos, na percepção das necessidades do cliente, na capacidade de explorar mercados emergentes, de entrar em novos negócios ou de gerar novas ideias e incorporá-las em inovações. (ULRICH, 2000, p.79)

Como resultado vê-se que as estruturas e as práticas organizacionais têm sido revistas, e a partir da década de 1990, as organizações brasileiras deram um salto considerável em relação à qualidade de seus produtos, reflexo do processo de globalização mundial e do processo de privatização da Telebrás, que popularizou o acesso à rede de computadores (internet). Isto porque implementaram os sistemas de qualidade com vistas a certificações internacionais além da racionalização de custos e da inovação tecnológica.





O avanço acelerado das tecnologias desencadeou uma busca crescente do saber e, conseqüentemente, uma luta contra o tempo, que torna-se cada vez menor. A Educação a Distância (EaD) tornou-se uma das principais alternativas no processo de ensino, refletindo às necessidades decorrentes das constantes mudanças sociais. Essas, também refletem na mudança de conceitos e na cultura organizacional em relação à gestão.

Com a revisão das práticas organizacionais consolidou-se a ideia de que a gestão de pessoas se tornou uma atividade estratégica, já que são as responsáveis, pela geração de conhecimentos e inovações, tanto em relação aos seus processos quanto aos produtos e serviços, as empresas passaram a investir em pessoas, visto que são peças chaves e responsáveis pelo sucesso (Chiavenato-2011). Percebe-se assim, grande ênfase no processo de gerir pessoas como um recurso determinante para o sucesso das organizações.

É Luck (1997) que melhor expressa a relação entre gestão e a educação:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LUCK, 1997, p.1)

Segundo Wekerlin (2004), a escola deve ficar atenta ao seu papel e precisa ser vista como um local de luta e desenvolvimento, no qual as pessoas possam, não somente obter conhecimento, mas também despertar em seus alunos inquietações e desenvolver sua percepção crítica frente ao universo da informação.

Para garantir tal autonomia é necessária a participação de diversos profissionais como tutores, professores, conteudistas, técnicos administrativos, design instrucional, dentre outros. Em relação, ao gestor cabe-lhe fornecer subsídios necessários e nortear a prática do trabalho dos profissionais na instituição.

Sendo assim, é necessário realizar uma maior reflexão sobre a gestão de recursos humanos, práticas e conceitos abordados nas instituições de educação a distância. O propósito desta pesquisa visa prover subsídios para tal gestão.

2. Metodologia

A metodologia utilizada para este trabalho é a pesquisa bibliográfica. Pois, tal pesquisa busca atender as características de um trabalho teórico. Segundo GIL (1996, p.48), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Esse método possui como fontes secundárias uma variedade de material como revistas, jornais, livros, publicações, pesquisas monográficas, sites dentre outros. Essa gama de fontes de pesquisa apresenta conceitos e práticas administrativas utilizados na gestão de recursos humanos na educação a distância. A finalidade principal é, de acordo com Marconi e Lakatos (2002, p.71):





(...) colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Realizar-se-á uma investigação conceitual através da exploração de fontes bibliográficas que apresentam o desenvolvimento de práticas administrativas no ambiente empresarial, sempre, relacionando-a ao de Educação a Distância.

Como toda linha de pesquisa, a teórica possui vantagens e limitações. Como vantagem principal, a possibilidade de investigação ampla acerca do tema, pois o acesso às fontes permite uma variedade de dados sem a necessidade de deslocamento por parte do pesquisador. Os dados, porém, possuem uma limitação ao passo que a possibilidade de informações equivocadas, incoerentes ou contraditórias poderá comprometer a essência da pesquisa.

3. Resultados e discussões

A educação a distância atingiu seu auge entre os anos 1990 e 2000. Foi pensada como uma metodologia de ensino diferenciada, apresentando flexibilização de horários além do uso de tecnologias específicas de aprendizagem. Essa evolução começou com o uso da correspondência, perpassando pelo rádio e televisão até chegar à era da internet.

Assim é necessário compreender esse conceito, e para isso recorreremos a Moore e Kearsley (2007), que destacam que a Educação a Distância é:

(...) o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais. (MOORE; KEARSLEY, 2007, p. 2)

Ainda no campo conceitual, Peters (1973) apud Alves (2011), especialista em EaD, classifica a educação a distância como uma forma industrializada de ensinar e aprender:

Educação/ensino a distância é um método racional de partilhar conhecimento, habilidades e atitudes, através da aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, tanto quanto pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para o propósito de reproduzir materiais técnicos de alta qualidade, os quais tornam possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo, enquanto esses materiais durarem. É uma forma industrializada de ensinar e aprender. (PETERS, 1973 apud. ALVES, 2011, p. 85)

Ao trabalhar as noções de materialidade e qualidade de produtos, Peters (1973) compreende que a educação, em especial a EaD, se apoia em conceitos usados em grandes instituições não educacionais.

O conceito de EaD é melhor expresso por Moran (2002) que a classificou como uma prática que permite um equilíbrio entre as necessidades e habilidades individuais e as do grupo. Guarezi (2009) também destacou um conceito para a educação a distância:

Modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores





desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (GUAREZI, 2009, p.20)

Com maiores possibilidades de acesso ao ensino, baseados nas novas oportunidades, o ambiente empresarial também passou por transformações. Com máquinas cada vez mais modernas, ambientes de trabalho mais diversificados e exigência de produtos mais baratos e com melhor qualidade, as empresas precisavam de profissionais mais bem capacitados e com melhor formação, e aproveitaram desse novo cenário educacional.

As grandes organizações, percebendo essa demanda de profissionais melhor capacitados, realizaram investimentos em seu maior patrimônio: as pessoas. Apesar do romantismo da afirmação, cabe ressaltar que as pessoas representam para as empresas um tipo de patrimônio considerado intangível, pois se diferencia dos bens que podem ser avaliados e calculados. A EaD representou uma forma rápida e adequada para qualificar esse patrimônio.

Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. (CHIAVENATO, 2009, p.5)

Assim os setores, educacional e empresarial, vivenciaram um processo de mudanças concomitantes, rápidas e necessárias à prospecção das organizações. Nas empresas, o amadurecimento da função de chefia desencadeou no surgimento da função de gestor, no ambiente educacional não foi diferente, os diretores tradicionais deram lugar ao gestor educacional, que passou a coordenar as ações administrativas e pedagógicas das instituições.

As instituições de ensino se apropriaram cada vez mais das estruturas funcionais das empresas e indústrias. As estruturas organizacionais, que antes serviam apenas ao mundo empresarial, foram sendo adaptadas aos ambientes escolares que se tornaram empresas ou organizações de ensino. A EaD, com sua organização específica, já surge em um momento de transformações.

Ao trabalhar as noções de materialidade e qualidade de produtos, Peters (1973) compreende que a educação, em especial a EaD, se apoia em conceitos usados em grandes instituições não educacionais.

É importante também considerar pensamentos contrários aos que acreditam que a educação se apropriou das práticas administrativas de grandes empresas. Teixeira (1964), por exemplo, rejeita a aplicação das teorias administrativas utilizadas nas empresas no campo da educação:

Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e de outra administração são de certo modo até opostos. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais está subordinado. Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas aceitáveis. São assim, as duas administrações polarmente opostas (TEIXEIRA, 1964, p. 150)





Embora, Teixeira (1964) faça considerações de oposição sobre as duas administrações, empresarial e escolar, alguns estudiosos acreditam na utilização das práticas administrativas empresariais em ambientes educacionais:

(...) as teorias da administração de empresas não são apenas resultados de seu desenvolvimento teórico ao ponto de elaborar uma teoria integral capaz de abarcar toda a realidade da prática administrativa de qualquer tipo de organização. Nem a tentativa da administração escolar em adotar os princípios de organização e administração das empresas capitalistas e os critérios de eficiência e produtividade resulta, apenas, da sua evolução teórica em relação as teorias modernas da administração de empresas. (FELIX, 1985, p, 76)

Foi partir do início do século XX, que a administração da educação passou a buscar na organização das empresas, sejam elas associações industriais ou comerciais bem sucedidas, um tipo de administração mais moderna para dirigir a educação. Isto ocorreu porque a tarefa de gerir a educação se tornou demasiadamente complexa em virtude da expansão da oferta educativa.

Nesse sentido, a grande contribuição veio da administração geral com base em Henry Fayol¹. Para Fayol administrar significava basicamente planejar e organizar a estrutura de órgãos e cargos que compõem a empresa, dirigir, gerir e controlar cada uma das atividades empresariais.

Assim, a forma de gerir pessoas também mudou. Com a evolução das teorias administrativas as organizações passaram a adotar práticas diferenciadas de gestão e pensar em perfis de profissionais específicos para gerenciar seus negócios, já que era evidente a importância do gestor. O conceito de Gestão de Pessoas surgiu com o impacto da Revolução Industrial² (século XVIII) e foi entendido como:

Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados. (CHIAVENATO, 2009, p.5)

As empresas começaram a pensar mais nas pessoas, afinal de contas a sobrevivência no mercado, deve-se não só a estrutura física (materiais, tecnologias e máquinas

¹ Engenheiro de Minas, Francês, que contribuiu para a origem da Teoria Clássica da Administração, tendo como base a empresa capitalista, no século XIX. Sua maior contribuição foi a de identificar as funções básicas da Administração: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, às quais atribuiu certa universalidade (CHIAVENATO, 1983).

² O novo e importante papel da gestão de pessoas para as organizações contemporâneas destaca que: “A Gestão de Pessoas é uma especialidade relativamente nova, que surgiu a partir do crescimento e do alto grau de complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais, atuando com a principal finalidade de buscar o equilíbrio entre o capital e o trabalho (organização e pessoas), evitando-se ou diminuindo-se desta forma, os conflitos entre os interesses das organizações e os interesses individuais das pessoas que trabalham nestas organizações, interesses estes até então considerados totalmente incompatíveis e impossíveis de serem conciliados pelas partes. No ano de 1950 passou a ser denominada de Administração de Pessoal. Totalmente burocrática, não tinha mais só por finalidade intermediar os desentendimentos e reduzir os conflitos entre o capital e trabalho, mas acima de tudo administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista. Em 1960, as pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional, aliás, os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações possuem para enfrentar e ultrapassar os desafios pela frente.” Vieira (2008).





disponíveis), mas, principalmente, ao seu capital humano e intelectual (inteligências, competências e habilidades), maior diferencial dessas organizações, que são as pessoas responsáveis por operar as máquinas e conhecer os materiais.

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial. (CHIAVENATO, 2009, p.4)

As grandes organizações têm buscado o aumento da qualidade e da produtividade como forma de sobreviver no mercado, a educação a distância também se adaptou a essa realidade conhecida como oferta e procura³. Embora, segundo Junior e Aires (2010), seja estranho falar de sobrevivência em instituições de ensino, já que possuem um objetivo tão nobre que é a educação, cabe destacar que elas não estão isentas das ações mercadológicas.

Uma universidade pode diferenciar de uma empresa nas suas finalidades. Mas os seus meios devem ser, têm que ser, iguais às ferramentas usadas nas companhias. As instituições que estão adotando estas práticas estão obtendo resultados melhores não só na gestão, mas também na qualidade acadêmica e que, normalmente, não entendia nada de gestão. Isso não cabe mais hoje. O dirigente precisa saber acompanhar as finanças. Infelizmente, muitas instituições não perceberam que a situação mudou. (MARQUES, 2006, p. 2 *apud*. ABREU, 2007, p.63)

Ao se apropriar das estruturas administrativas empresariais, as instituições educacionais se apegaram a diversas práticas como, por exemplo, o PDCA (*Plan, Do, Check, Action* – sigla em inglês que significa Planejamento, Execução, Verificação, Ação)⁴, a gestão por competências e os treinamentos. Práticas como as mencionadas são implementadas visando o alcance de metas e objetivos organizacionais, diante de um mercado cada vez mais exigente.

A responsabilidade pelo sucesso da instituição no mercado é atribuída, quase que exclusivamente, ao gestor. Essa atribuição deve-se principalmente ao perfil exigido para a função: capacidade de empreender, planejar estrategicamente, tomar decisões e de solucionar conflitos dentre outros que podem variar de acordo com a área de atuação da instituição. Igualmente, é o gestor quem possui as funções administrativas e muitas vezes as pedagógicas e, ainda, é responsável por contratar, gerir e capacitar os profissionais de sua instituição, além de garantir a estrutura dos polos e as ferramentas tecnológicas necessárias para o processo de ensino aprendizagem.

No que diz respeito às funções pedagógicas o gestor precisa seguir uma série de normativas e orientações do Ministério da Educação (MEC), assegurando espaços como bibliotecas, secretarias, equipes de professores e tutores, currículo básico de cursos, material didático adequado e tecnologias de informação e comunicação.

³A oferta é a quantidade do produto disponível em mercado, enquanto “procura” é o interesse existente em relação à oferta. A oferta depende do preço, da quantidade, da tecnologia utilizada entre outras coisas relacionadas aos produtos e serviços. É importante destacar que na oferta de cursos via EaD diversos fatores são considerados para que haja interesse, por exemplo, a estrutura dos pólos, a titulação dos tutores e professores, o tipo de tecnologia empregado nos cursos, preços de mensalidade e autorização para emissão de diplomas.

⁴De acordo com Mariani, Pizzinatto e Farah (2005) o PDCA é um método utilizado pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator de direcionamento das decisões.





Já em relação às funções administrativas, de acordo com Neto (2008) as funções dos gestores são constituídas por quatro grandes eixos essenciais: o planejamento, a organização, a direção e o controle. Dentro das organizações essas práticas são abordadas com ênfase nas tarefas, pessoas, tecnologia, ambiente e estrutura. Neto (2008) ainda identifica uma nova função administrativa dentro das práticas atuais: a avaliação.

[...] A prática administrativa, entendida como a aplicação dos conhecimentos da Ciência Administrativa para o eficaz exercício do Administrador na descoberta e resolução dos problemas organizacionais, é um processo de diagnóstico e intervenção organizacional que compreende cinco funções básicas interligadas e se complementam: planejamento, organização, execução, controle e avaliação. Portanto, a prática administrativa é um processo cíclico, pois o processo se repete continuamente, tendo por finalidade fazer com que os objetivos organizacionais sejam alcançados da melhor maneira possível, de forma a maximizar os recursos disponíveis (pessoas, dinheiro, equipamentos, matérias-primas e tecnologia) e minimizar os custos organizacionais. (NETO, 2008, p.87)

Esses eixos citados podem ser resumidos na supracitada expressão PDCA e consistem em uma importante ferramenta de gestão, que visa planejar as ações, executar o que foi planejado, verificar as necessidades e ajustar as inconsistências. Ferramentas como essas devem ser utilizadas na previsão e, sobretudo, no provisionamento da práxis intrínseca à gestão de recursos humanos na EaD.

Observa-se que o papel do gestor diante das práticas administrativas serve para maximizar os recursos disponíveis e minimizar custos, isso acontece devido a uma característica primordial ao gestor para EaD, como debatido em Tavares e Gonçalves (2012) é a gestão de pessoas. Assim, essa característica representou um salto para a eficácia dos processos, além da preocupação em atingir objetivos e resultados (Chiavenato, 2009).

Como as pessoas representam o grande diferencial nas organizações, o mercado também exige delas e por consequência de seus funcionários, posturas e práticas mais adequadas à necessidade de produção da organização. O papel do gestor é essencial à medida que cabe a ele a função de gerir processos, pessoas e seus resultados.

No mercado educacional não é diferente, as instituições de ensino, em especial as de EaD, dependem quase que exclusivamente das pessoas para alcançar os resultados, uma vez que a tecnologia precisa de mediação para promover o conhecimento. Com características bem definidas a gestão de pessoas na EaD visa equilibrar as relações entre funcionários prestadores de serviços e alunos-clientes.

Nesse processo muitos gestores têm utilizado o modelo conhecido como gestão por competências. Esse modelo orienta os esforços do gestor, segundo Brandão e Babry (2005), na lógica de Planejar, Captar, Desenvolver e Avaliar, conceitos aproximados dos envolvidos no PDCA e assim valorizar as habilidades individuais de cada profissional.

De acordo com Chiavenato (1983) a gestão de pessoas nas organizações representa o alcance dos objetivos organizacionais e individuais através de algumas políticas e práticas. Das ações em comum, previstas na ferramenta PDCA e no modelo de Gestão por Competências, se destacam duas características: planejamento e avaliação.

Essas características são essenciais, tanto no mundo empresarial, quanto educacional. Ainda, cabe ao gestor de pessoas compreender a necessidade de planejar de





forma estratégica as suas ações e realizar constantes avaliações. Nas instituições de ensino essas características são tão essenciais que se torna uma tarefa difícil tratar de assuntos como qualidade nos serviços educacionais oferecidos, crescimento e expansão dos cursos sem que o planejamento, desenvolvimento, controle e a avaliação estejam presentes.

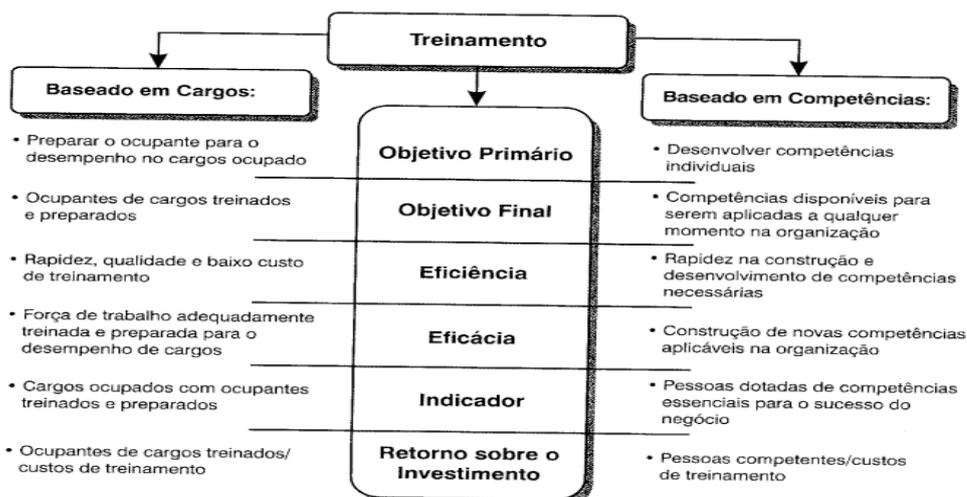
3.1. Treinamentos como prática administrativa

O treinamento é uma das práticas administrativas que pode mudar a realidade da gestão e das ações desenvolvidas na instituição durante o curso. Com a correção de procedimentos em tempo hábil, uma instituição de EaD pode melhorar sua oferta de cursos, aumentar o número de matrículas, atrair financiamentos além de manter seus clientes-alunos atendidos a contento e satisfeitos.

Investir em gestão do conhecimento, segundo Rosini (2007), só vale a pena para as empresas que almejam resultados em longo prazo. Afirmarões como essa devem ser compreendidas de forma cuidadosa, uma vez que para estar no mercado durante mais tempo é preciso capacitar e avaliar os funcionários. Não significa dizer que os treinamentos só apresentarão resultados em longo prazo, muitas vezes os treinamentos podem oferecer reflexos imediatos, embora, por certo que a formação deva ocorrer de forma continuada.

Após a etapa de identificação de necessidades, o gestor precisa definir o tipo de treinamento necessário à sua equipe. Na EaD os dois tipos podem ser utilizados, porém em situações diferentes. O treinamento baseado em cargos é mais bem aproveitado quando novos tutores ou professores conteudistas entram na instituição, uma vez que possui um foco na atuação do profissional. Já o treinamento baseado em competências pode ser utilizado após pesquisas de satisfação, enquetes ou mesmo mudanças de procedimentos. A figura 1 representa estes dois tipos de treinamento.

Figura 1 – Treinamento baseado em cargos x treinamento baseado em competências.
CHIAVENATO (2007)





Chiavenato (2007) define treinamento, em geral, como sendo o processo educacional de curto prazo, ou seja, aplicado de maneira sistemática e organizado pode corrigir erros momentâneos. Ele classifica como uma ferramenta, dentro da prática administrativa, dividida em quatro etapas:

1. transmissão de informações;
2. desenvolvimento de habilidades;
3. desenvolvimento de atitudes;
4. desenvolvimento de conceitos.

Todo treinamento ocorre a partir de um planejamento. O gestor realiza um diagnóstico das necessidades de sua equipe, faz um levantamento de recursos que possui a disposição e que estão relacionados com a problemática diagnosticada. As etapas do treinamento constituem em Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação. (CHIAVENATO, 2007).

Após diagnosticar as necessidades, escolher o tipo mais eficaz de treinamento e planejar o evento, o gestor deve avaliar o uso de tecnologias, a forma de interação e a linguagem. Após a implementação cabe a realização de uma avaliação do que foi aprendido e das ações a partir do treinamento, a fim de prover melhorias às próximas atividades cotidianas.

De acordo com Chiavenato (2007), os treinamentos tendem a aumentar os conhecimentos das pessoas em relação a políticas e diretrizes, regras e regulamentos. Melhorar as habilidades na execução das tarefas, em especial, no manejo de equipamentos e máquinas. Desenvolver e modificar comportamentos através da mudança de atitudes negativas para favoráveis, conscientizando os funcionários para que haja atenção com os clientes internos e externos.

O treinamento representa uma forma de valorização de seus funcionários, pois busca sanar dificuldades que interferem diretamente no seu trabalho diário. Quando bem planejados são ótimas ferramentas para promover modernização de procedimentos e ações, além de garantir melhoria na qualidade dos processos desenvolvidos pela instituição de ensino.

Se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Estes são a consequência da modernização. O produto final dela. Mas não a sua origem. O impulso da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência. (CHIAVENATO, 2007, p.124).

Assim como a educação se apropriou de práticas industriais para sobreviver no mercado, as indústrias também se apropriaram de alguns conceitos da EaD. Utilizando essa modalidade, algumas empresas tem superado a noção de treinamento e capacitado seus funcionários através da modalidade *e-learning*⁵, criando um ambiente de educação corporativa.

⁵ Há uma definição para o termo na Enciclopédia Eletrônica *Wikipédia*. *O e-learning*, ou ensino eletrônico, corresponde a um modelo de ensino não presencial suportado por tecnologia. Atualmente, o modelo de ensino/aprendizagem assenta no ambiente online, aproveitando as capacidades da Internet para comunicação e distribuição de conteúdos.





A educação corporativa representa uma prática que une a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento, por possuir custo financeiro mais acessível, já que não demanda locação de espaços, alimentação, locomoção ou hospedagem. Em se tratando da EaD, a *e-learning* tem facilitado o trabalho do gestor, que por estar distante geograficamente de seus funcionários, consegue treiná-los em menos tempo e de forma, possivelmente, mais eficiente.

Diante disso, o papel do gestor para EaD supera a simples gestão de equipes que trabalham sob sua responsabilidade. A ele cabe identificar as necessidades dos funcionários, planejar formas específicas para sanar as dificuldades, acompanhar o desenvolvimento e avaliar constantemente suas práticas administrativas.

Os treinamentos também representam um grande diferencial competitivo no mercado educacional. Empresas que os oferecem tendem a melhorar as relações entre funcionários e clientes, e no caso da EaD, entre profissionais e alunos

4. Considerações finais

Com o advento da globalização, a luta e conquista de direitos dos trabalhadores e a valorização do conhecimento, diversos conceitos e práticas administrativas também tiveram suas essências modificadas. Aliado a essas modificações a forma de se ensinar e aprender também mudou, com o surgimento de uma nova metodologia de ensino conhecida como EaD.

As instituições de EaD e suas estruturas organizacionais se adaptaram aos modelos já existentes nas empresas. Esse processo de apropriação de conceitos e práticas transformou as instituições de ensino em empresas educacionais e seus alunos em clientes, além de criar a noção de produto final, baseados na qualidade educacional.

As indústrias passaram a utilizar mecanismos para maximizar seus resultados e aumentar sua possibilidade de geração de lucros, conhecidos como práticas administrativas. As instituições de EaD também se apropriaram desses mecanismos para se fortalecer no mercado, diante desse fenômeno foi possível observar que novos papéis, antes exclusivos das empresas, foram incorporados às instituições de EaD conectando-as cada vez mais ao mercado.

Esses novos papéis representam uma mudança nos paradigmas dos dirigentes escolares tradicionais, pois criaram a função de gestor para EaD que possui como atribuição básica a gestão de pessoas, processos e seus resultados no ambiente educacional. Com a entrada dessas instituições no mercado foram requeridas dos gestores habilidades que os tornassem capazes de aliar a gestão pedagógica à gestão administrativa, a fim de melhorar a gestão das instituições educacionais tornando-as mais responsivas às novidades e necessidades advindas da globalização.

Essas qualidades requeridas dos gestores são consideradas básicas e estão intrinsecamente relacionadas com outras consideradas específicas para a função do gestor da EaD: saber conciliar a visão de negócio com a missão de educar, ter habilidade de tomar decisões, realizar alocação de recursos, possuir habilidade de empreender, saber liderar e resolver conflitos. São essas qualidades que ratificam a expressividade da temática - objeto de estudo – orientadora desta pesquisa.





Ficou evidenciado que as pessoas representam o grande diferencial das instituições de EaD, pois são elas que assumem as funções e executam as tarefas para alcançar a qualidade do produto final. Também foi possível observar que no caso das instituições de EaD, em que a qualidade da educação é o produto final, as pessoas assumem um papel essencial na prestação de serviços, pois realizam a ponte entre o produto e o cliente, ou seja, entre a educação e os alunos.

A concorrência entre as instituições foi vista de forma bastante positiva, pois está relacionada com custos de mensalidades mais acessíveis, polos com estruturas mais adequadas e qualidade na formação, captação e manutenção dos profissionais. Não podendo culpar a concorrência pelo fechamento de instituições de EaD, baixas notas em avaliações, falta de estrutura e de oferta de cursos, pois características como essas são sinônimos de falta de gestão das instituições.

No âmbito da EaD é preciso considerar que os gestores podem possuir alguns perfis profissionais, podendo assumir características de líderes ou gerentes, e que para garantir o bom andamento dos processos na instituição deve-se aliar esses perfis em sua prática diária, utilizando as melhores características de cada um deles. Mesmo com as constantes dificuldades ficou evidente que o gestor deve ainda garantir um ambiente de trabalho propício à integração entre as pessoas, uma vez que sua formação profissional representa uma qualidade fundamental capaz de aliar-se com a sua capacidade estratégica de gestão de conflitos.

A partir da revisão das práticas educacionais e administrativas foram apresentadas três ferramentas que auxiliam no processo de gestão das instituições de EaD: *PDCA*, Treinamentos e Gestão por Competências. Cabe ressaltar que pensar nessas ferramentas sem a figura do gestor para coordenar as ações implicará, possivelmente, no fracasso de suas aplicações.

O *PDCA* foi classificado como uma importante ferramenta no processo de gestão. No caso da EaD, o gestor deve planejar as ações que deseja realizar, executar o que foi planejado, verificar as necessidades de mudança e a partir daí ajustar as inconsistências que ainda existirem.

A gestão por competências visa trabalhar as habilidades individuais dos colaboradores em prol da realização de suas atividades. Para realizar esse trabalho é utilizado um método muito similar ao *PDCA* em que o gestor realiza as seguintes etapas: Planejar, Captar, Desenvolver e Avaliar.

Os treinamentos mereceram destaque, pois representam uma potencial ferramenta para o desenvolvimento de pessoas. É necessário considerar que essa ferramenta também se conecta com as outras, *PDCA* e a gestão por competências, no processo de gestão de pessoas na EaD. O gestor deve aliar à sua rotina ferramentas de gestão que possam auxiliá-lo, podendo inclusive utilizar de outros mecanismos que as empresas, não educacionais, utilizam.

Com um leque de oportunidades que são oferecidas a partir da capacitação dos funcionários, os treinamentos tendem a produzir efeitos imediatos e em longo prazo. As instituições que optam pela utilização dos treinamentos podem organizar estratégias para garanti-los de forma eficaz, por exemplo, realizando pesquisas de satisfação.

Diante disso, é possível concluir que as práticas administrativas e empresariais se modificaram nos últimos anos e essa mudança foi acompanhada pelos processos da EaD. O





mercado exigiu dos profissionais de gestão algumas competências específicas para garantir sua sobrevivência na empresa e, por consequência, a da empresa no mercado. Portanto, corrobora-se que a EaD se apropriou desse novo mercado com bastante agilidade.

5. Referências

- <https://pt.wikipedia.org/wiki/E-learning> - **Conceito de E-learning**. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/E-learning>> Acesso em: 10 jul. 2016
- ABREU, Brígida Ferraz Zinato. **Gestão de Pessoas nas instituições de Ensino Superior: um estudo sobre o clima organizacional em IESs do DF**. 2007. Disponível em: <http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=727>. Acesso em: 12 set. 2013
- ALMEIDA, Mônica Piccolo. **Reformas Neoliberais no Brasil: a privatização nos governos Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso**. 2010. Disponível em: <<http://www.historia.uff.br/stricto/td/1263.pdf>> Acesso em: 09 jul. 2016
- ALVES, Elioenai Dornelles. **Estudos dos custos e gastos de um curso de promoção da saúde online na Universidade de Brasília**. Disponível em: <http://www.academia.edu/3087571/ESTUDOS_DOS_CUSTOS_E_GASTAS_COM_EDUCACAO_A_DISTANCI_A_NA_FACULDADE_DE_Ciencias_DA_SAUDE_-_UNB> Acesso em: 12 set. 2013
- ALVES, Lucinéia. **Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo**. 2011. Disponível em <http://www.abed.org.br/revistacientifica/revista_pdf_doc/2011/artigo_07.pdf> Acesso em 17 set. 2013.
- ARANHA, Maria Lucia de Arruda. **História da educação**. São Paulo: Moderna, 2006.
- ARROYO, M.G. **Administração da educação, poder e participação**. Educação e sociedade. Ano I, n.2, Jan./1979. Campinas: Cedes, 1979.
- BRANDÃO, Hugo Pena. BABRY, Carla Patrícia. **Gestão por Competências: Métodos e Técnicas para mapeamento de competências**. 2005. Disponível: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567. Acesso em 10. set. 2013
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Referenciais de Qualidade Para Cursos a Distância**. 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>> Acesso em: 10 mar. 2013.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Referenciais de Qualidade Para Educação Superior a Distância**. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>> Acesso em: 10 mar. 2013
- BRASIL, Lei nº 9394 de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Poder Executivo, Brasília, DF.
- BURINI, Elaine Rinaldi Vieira; PINHEIRO, Antônio Carlos da Fonseca Bragança; VIEIRA, Jane Luchtenberg. **Gestão com pessoas como instrumento de aprimoramento profissional**. Disponível em: <http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2006/artigos/11_37_694.pdf> Acesso em: 14 ago. 2013





CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; CORREIA, Flávia Leal; MOURA, Jaqueline Mateus d; NETO, Silvestre Prado d Souza. **A necessidade de gestores no século XXI: liderança empresarial X gerenciamento eficaz.** In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT’2005. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos05/341_Corpo.pdf>. Acesso em 02 Jul. 2013.

CASTRO, José Marcio de; LADEIRA, Eduardo da Silva. **Gestão e Planejamento de Cursos a Distância (EAD) no Brasil: um estudo de casos múltiplos em três Instituições de Ensino Superior.** Gestão e Planejamento, Salvador, v. 10, n. 2, p. 229-247, jul./dez. 2009. Disponível em: <www.spell.org.br> Acesso em 11 mar. 2013

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. **Administração: teoria, processo e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas.** 2011

FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1985

GARAY, Angela Beatriz Scheffer; CARVALHO, Mario Cesar dos Santos de; SILVA, Flávia Pereira da. **Gestão estratégica de pessoas e seu impacto nas organizações.** Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00180_PCN78123.pdf> Acesso em 18 jun 2013

GUAREZI, R. C. M; MATOS, M. M. **Educação a distância sem segredos.** Curitiba: Ibpex, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, Aeverton Ricardo de Oliveira. RABELO, Santúzia Nunes. **Interferências psicossociais e econômicas no comportamento de consumo dos habitantes do Vale do Aço – MG.** Revista On-line Unileste, v. 02, jul./dez., 2004. Disponível em: <<http://www.unilestemg.br/revistaonline/volumes/02/index.html>>. Acesso em: 28 jun. 2013.

HONORATO, Hercules Guimarães. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão.** Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato_res_int_GT8.pdf>. Acesso em 05 Jul. 2013

HUZEK, Daniele; STEFANO, Silvio Roberto; GRZESZCZESZYN, Geverson. **Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas.** In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2008, 5., Resende. Anais... Resende: AEDB, 2008

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002

LISONI, José Antonio, LOYOLLA, Waldomiro. Custos: **Uma Análise Comparativa Entre Educação Presencial e a Distância.** In: ABED, p. 1-8. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=4abed&infoid=173&sid=104>>. Acesso em: 12 out. 2012

LUCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática.** 1997. Disponível em: <<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>> Acesso em: 10 set 2013





MILL, Daniel; BRITO, Nara D. **Gestão de Educação a Distância: origens e desafios**. São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2009/CD/trabalhos/652009145737.pdf>> Acesso em: 11 mar. 2013

MILL, Daniel et al. **Gestão da Educação a Distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD**. 2010. Disponível em:< http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf > Acesso em: 10 mai. 2013

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

MORAN, José Manuel. **O que é Educação a Distância?**. 2002. Disponível em: < <http://www.eca.usp.br/moran/dist.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2013

NASCIMENTO, Ceilana Novaes do. **A eficiência das Práticas Administrativas no Gerenciamento da Administração Pública Educacional: Estudo de Caso da Escola Estadual Antonio Carlos Magalhães em Itabuna**. Bahia, 2008. Disponível em: <<http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/ceilana.pdf>> Acesso em: 15 set. 2013

NETO, Alexandre Sbigunov. **(Re) formulação do conceito de prática administrativa: algumas reflexões sobre as funções administrativas propostas por Henry Fayol**. Disponível em <http://virtual.cesusc.edu.br/portal/externo/revistas/index.php/administracao/article/viewFile/114/103>.> Acesso em: 12 set. 2013

ROSINI, Alessandro Marco. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. Disponível em < <http://pt.scribd.com/doc/46885443/Livro-As-Novas-Tecnologias-da-Informacao-e-a-Educacao-a-Distancia-Marcos-Rossini> > Acesso em 08 mar. 2013.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo. 2009. Disponível em: <http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/21/23>. Acesso em 02 Jul. 2013.

SILVA, Sônia Maria Costa da. **Gestão em Educação a Distância (EAD)**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/gestao-em-educacao-a-distancia-ead/25235/>> Acesso em: 11 mar. 2013

TAVARES, Valquíria de Lima. GONÇALVES, André Luiz. **Gestão da EaD no Brasil: Desafio ou oportunidade?** Disponível em < <http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs/Trabalhos/194-1043-1-ED.pdf>> Acesso em: 11 ago. 2013

TEIXEIRA, A. **Natureza e função da administração escolar**. Cadernos de administração escolar, n.1. Salvador: ANPAE, 1964.

_____. **Educação para a democracia: introdução a administração escolar**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1997

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

WEKERLIN, D. Filho. **Características da escola do século XXI**. Disponível em <<http://www.conteudoescola.com.br/site/content/view/77/42>>. Acesso em: 01 ago 2013

VIEIRA, Paulo Roberto. **O novo e importante papel da gestão de pessoas para as organizações contemporâneas**. 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/o-novo-e-importante-papel-da-gestao-de-pessoas-para-as-organizacoes-contemporaneas/21053/>> Acesso em: 24 de set. 2013





SIED
SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



EnPED
ENCONTRO DE PESQUISADORES EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

2016

8 a 27
de setembro

