

GESTÃO DE TUTORIA EM UM PROJETO DE LARGA ESCALA

TUTORING MANAGEMENT IN A LARGE-SCALE PROJECT

Silvia de Oliveira Kist

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Laura Wunsch

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Leandro Raizer

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO.

Este artigo aborda os desafios enfrentados e as estratégias utilizadas pela gestão de tutoria no contexto do Projeto Saúde com Agente, que engloba dois cursos técnicos para formar 200 mil agentes de todo o Brasil. O estudo trata-se de uma análise sobre a experiência da gestão de tutoria que envolveu uma equipe de 4.000 tutores, 400 supervisores, 5 coordenações regionais, responsáveis por acompanhar 200.000 estudantes em dois cursos técnicos. Os resultados obtidos destacam a complexidade de coordenar uma equipe de grande escala e a importância de diferentes estratégias para superar esses desafios. Entre as estratégias destacam-se: liderança distribuída, articulação entre equipes, mecanismos de orientação e ferramentas de acompanhamento do trabalho, canais de comunicação eficazes e programa de capacitação na função da tutoria, alinhado ao conteúdo dos cursos. A análise permite reflexões sobre estratégias para a gestão de tutoria em projetos de larga escala.

Palavras-chave: Gestão de tutoria. Educação a Distância. Projeto de larga escala.

ABSTRACT. This article discusses the challenges faced and the strategies used by tutoring management in the context of the Saúde com Agente Project, which encompasses two technical courses to form 200,000 agents throughout Brazil. The study is an analysis of the experience of tutoring management that involved a team of 4,000 tutors, 400 supervisors, 5 regional coordinators, responsible for accompanying 200,000 students in two technical courses. The results obtained highlight the complexity of coordinating a large-scale team and the importance of different strategies to overcome these challenges. Among the strategies, the following stand out: distributed leadership, articulation between teams, guidance mechanisms and work monitoring tools, effective communication channels and a training program in the role of mentoring, aligned with the content of the courses. The analysis allows for reflections on strategies for managing mentoring in large-scale projects.

Keywords: Tutoring Management. Distance Education. Large scale project.

INTRODUÇÃO

A Educação a Distância (EaD) tem se expandido significativamente nos últimos anos, impulsionada pelos avanços tecnológicos e pela necessidade de flexibilidade no processo educacional. Nesse sentido, essa modalidade se mostrou como uma alternativa viável diante da necessidade de formar agentes de saúde em serviço, vinculados ao SUS, de todo território nacional. Para tanto, foi criado o Projeto Saúde com Agente (PSA), com vistas ao oferecimento do Curso Técnico em Agente Comunitário de Saúde, prevendo 138 mil vagas para Agentes Comunitários de Saúde (ACS) (UFRGS, 2021) e do Curso Técnico em Vigilância em Saúde com Ênfase no Combate às Endemias, prevendo 62 mil vagas para os Agentes de Combate às Endemias (ACE) (UFRGS, 20021), o que totaliza 200 mil vagas.

O PSA - programa de formação técnica criado pelo Ministério da Saúde (MS), por meio da Portaria MS nº 3.241 de 07 de dezembro de 2020, objetiva apoiar os Estados e os Municípios no processo de formação técnica dos ACS e dos ACE e cumpre o compromisso do Governo Federal em aprimorar a formação de profissionais para atuarem no Sistema Único de Saúde (SUS), bem como a atribuição conferida pela Constituição Federal de 1988, no artigo 200, inciso III, que compete ao SUS ordenar a formação de Recursos Humanos na área da saúde. O PSA tem como parceiros o Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (Conasems); a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e as Secretarias Municipais de Saúde (SMS).

Na Universidade, o projeto foi organizado a partir da seguinte estrutura.

Figura 1 – Estrutura do Projeto



Fonte: <https://link.ufms.br/hpYz>. Acesso em 18 dez. 2023.

Os cursos, com carga horária mínima de 1.200 (mil e duzentas) horas, envolvem uma parte teórica, na modalidade a distância através do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), com mediação de tutores,, e uma parte prática durante a jornada de trabalho presencial, conduzida por preceptores locais (Brasil, 2020).

No AVA, os 200 mil estudantes estão organizados em turmas de 50 e contam com a mediação de um tutor. Os cursos são compostos por 26 disciplinas, construídas por professores conteudistas especialistas nas temáticas, sendo que o conteúdo é disponibilizado por meio de teleaulas, aulas interativas e ebooks. As atividades avaliativas incluem questionário, corrigido automaticamente, fórum de discussão avaliativo ou fórum interativo (para dúvidas) e, por vezes, a entrega de um arquivo.

Com base nesse contexto, este artigo tem o objetivo de analisar as estratégias utilizadas pela gestão de tutoria no PSA. A seguir, será contextualizada a tutoria na EaD, apresentada a organização da gestão de tutoria no projeto, a metodologia, para na sequência apresentar os resultados e a discussão.

2 TUTORIA NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A função da tutoria vem se consolidando na EaD, especialmente pelo papel no suporte, acompanhamento e mediação da aprendizagem junto ao estudante. Embora historicamente houvesse algum apoio aos estudantes da EaD, foi com a criação da Universidade Aberta do Brasil, em 2006, que se estabeleceu um modelo de suporte aos estudantes, instituindo-se os tutores presenciais (nos polos de apoio) e os tutores a distância, conforme Carneiro e Turchielo (2013). No entanto, além das funções pedagógicas, Carneiro e Turchielo (2013) agrupam as atribuições esperadas em social ou comunicacional, organizacional, gerencial ou administrativa e técnica, de acordo com as necessidades da instituição.

A partir da perspectiva pedagógica, mas também imbuída das funções comunicacionais e gerenciais, foi concebida a Tutoria nos cursos do PSA. Segundo o PPC dos cursos: A figura do tutor é correspondente a de um orientador ao aluno. Cabe ao tutor estimular a aprendizagem ativa dos participantes, orientar os alunos a buscarem diferentes recursos de informação, facilitar a aprendizagem, acolher e motivar a participação e a adesão dos estudantes ao curso (UFRGS, 2021) e (UFRGS, 2021)

Como se trata de cursos de larga escala, a gestão da tutoria apresenta desafios únicos. No que se refere à Gestão da EaD, a literatura apresenta alguns aspectos a serem considerados. Mill et al. (2010), busca contribuições da gestão empresarial, como noções de planejamento, organização, direção e controle, para compreender as particularidades da Gestão da EaD, bem como para estabelecer alguns elementos essenciais. Na sua visão, esses mesmos elementos podem compor a Gestão da EaD, considerando a disponibilidade de recursos técnicos e humanos, incluindo a elaboração de estratégias, objetivos e execução dos planos, além da resolução de conflitos. Harris(2008) aponta a liderança distribuída como uma estratégia de gestão em projetos de grande escala. Esta abordagem enfatiza a colaboração e a divisão de

responsabilidades entre todos os membros de uma organização, em vez de centralizar a autoridade em um único líder. (Harris, 2008). A gestão por objetivos (GPO) é outra estratégia frequentemente utilizada em grandes projetos educacionais. Nesta abordagem, os objetivos são claramente definidos no início do projeto e são continuamente monitorados e ajustados ao longo do tempo. A GPO pode promover a eficiência, ajudando a garantir que todos os membros da organização estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos (Drucker, 1954).

2.1 Gestão de Tutoria no PSA

A Gestão do Sistema de Tutoria no Projeto é composta pelo coordenador da gestão e o coordenador pedagógico da gestão, com apoio de cinco coordenações regionais, da equipe de apoio especializada e da equipe de suporte ao Moodle. A gestão é responsável pelas questões administrativas, operacionais e pedagógicas de 4 mil tutores (1 tutor a cada 50 estudantes) e 400 supervisores de tutoria (1 supervisor a cada 10 tutores), que acompanham os 200 mil estudantes dos dois cursos técnicos, nas atividades teóricas, realizadas a distância no AVA.

Este conjunto de 4400 tutores e supervisores é distribuído em 5 Coordenações Regionais de Tutoria (compostas pelo coordenador, vice-coordenador e 3 assistentes regionais), que atuam na orientação, no esclarecimento de dúvidas e no acompanhamento da atuação junto ao projeto.

Todos os membros da equipe foram selecionados por meio de edital público, compreendendo participantes de todo o território nacional. As coordenações regionais contam com membros exclusivamente da Universidade, também selecionados por edital público. Os tutores e supervisores têm acesso a dois Ambientes Virtuais de Aprendizagem, com propósitos distintos: 1) AVA Conasems é o espaço no qual os estudantes

realizam os cursos técnicos, onde constam os materiais didáticos das disciplinas, atividades, fóruns, avaliações, etc. Nesse espaço os tutores realizam o acompanhamento das atividades, atribuição de notas e a comunicação com os estudantes. 2) Moodle é o ambiente no qual tutores e supervisores realizam o curso de formação, postam relatórios para fins pedagógicos e financeiros, bem como relacionam-se entre si (cada supervisor possui um espaço de interação com seu grupo de tutores, por meio de fóruns e sala de webconferência). Além disso, o projeto conta com contatos de e-mail para comunicação interna.

2.2 Metodologia

A metodologia deste estudo é de natureza qualitativa, adotando uma abordagem exploratória para analisar os desafios enfrentados e as estratégias empregadas na gestão da tutoria do PSA. O objeto da pesquisa qualitativa é o significado, a intenção, a compreensão, sendo que o pesquisador é fundamental, pois sua sensibilidade e capacidade de captar os fenômenos e a estruturação das descrições, interpretações e análises são o que dão corpo à pesquisa (Minayo, 2010).

Os dados foram coletados a partir de documentos institucionais como o projeto pedagógico dos cursos, portarias, relatórios parciais do projeto, edital de seleção de tutores, supervisores de tutoria e coordenação regional, bem como registros da gestão de tutoria. Esta análise documental permitiu uma compreensão mais profunda do contexto e das práticas de gestão de tutoria (Bardin, 2011).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo aborda os principais desafios identificados ao longo da execução do PSA e estratégias empregadas no âmbito da gestão de tutoria.

a) Modelo de gestão para coordenar uma equipe numerosa: Coordenar um grande número de tutores e supervisores é um desafio logístico significativo. A gestão precisa garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados em seus objetivos. É necessária uma estrutura clara de responsabilidades, processos bem definidos e sistemas de comunicação eficientes. A estratégia utilizada foi a liderança distribuída (Harris, 2008) em diferentes níveis hierárquicos, enfatizando a interação e a interdependência entre os diferentes membros da equipe. Na ponta, havia o tutor em contato com estudantes, orientado pelo supervisor de tutoria. O supervisor era orientado pela coordenação regional, que era acompanhada pela gestão de tutoria. As reuniões semanais faziam parte da dinâmica de todas as equipes, constituindo-se como espaço estratégico para garantir a articulação, a sistematização das informações/orientações e coesão do grupo. A gestão da tutoria tinha objetivos definidos, que eram ajustados e negociados com a equipe com base nas dificuldades identificadas, seguindo a abordagem de Drucker (1954). As atividades estavam relacionadas aos objetivos e eram constantemente monitoradas, com registro na ferramenta de gerenciamento de projetos, o planner da Microsoft, na conta institucional da Universidade.

b) Articulação com as demais equipes: Um ponto chave em projetos de larga escala é a articulação das diferentes equipes e a fluidez das informações. Nesse sentido, a gestão de tutoria participava de reuniões periódicas com as diferentes equipes internas do PSA e integrava diferentes Grupos de Trabalho dentro do projeto, entre eles GT de Ensino (com os coordenadores dos cursos, coordenação executiva, coordenação de extensão, gestão de preceptoria, secretaria acadêmica, Pró-reitoria de graduação, equipe de tecnologia) e GT pedagógico (com representantes do MS, Conasems e Universidade).

c) Capacitação dos tutores e supervisores de tutoria: A capacitação foi uma estratégia para manter o alinhamento da atuação, dada a diversidade de formação e de experiência da equipe. Tutores sem experiência na atividade de tutoria e sem conhecimento específico sobre o conteúdo do curso poderiam comprometer a qualidade da mediação pedagógica e, conseqüentemente, do aprendizado dos estudantes. Nesse sentido, o projeto na sua concepção previa a participação dos tutores e supervisores em um curso de extensão para a formação em tutoria ao longo dos 10 meses de atuação. O curso adotou uma metodologia interacionista-problematizadora, que segundo Zeide *et al.* (2014) é representada, principalmente, pelas estratégias de problematização e provocação, promovendo uma reflexão aprofundada e crítica sobre os pressupostos e as práticas convencionais e as estratégias de apoio à reconstrução e oferece referenciais para o embasamento conceitual. Sobre o conteúdo específico, eram disponibilizados fascículos com explicações sobre o conteúdo e sobre as atividades avaliativas, com orientações elaboradas pelo professor conteudista de cada uma das disciplinas dos cursos técnicos. Ao longo da formação, outra estratégia utilizada para fortalecer a presença pedagógica no Ambiente Virtual foi a realização de *lives* da gestão com orientação sobre questões pedagógicas, acadêmicas, mediação dos fóruns, avaliação, feedback, estratégias anti-evasão. Também foi criado um material de inspirações de mediação e feedback com orientações e postagens coletadas nas turmas do AVA de tutores com excelente atuação.

d) Comunicação em massa e entre os diferentes níveis hierárquicos: A comunicação assertiva é um elemento fundamental para o êxito de qualquer organização. No âmbito deste projeto histórico da Universidade, enfrentou-se um grande desafio, pois foi necessário construir diversas respostas, tomar inúmeras decisões e encontrar soluções ao longo do desenvolvimento. Uma das estratégias utilizadas envolveu o envio de e-mail por meio de uma ferramenta da Universidade chamada Divulga. As mensagens eram

cuidadosamente construídas, revisadas e validadas pela equipe de comunicação do projeto e pela coordenação executiva, para evitar qualquer ruído ou interpretação equivocada. Também foi construída uma página chamada "Informes da tutoria" que centralizava todas as informações e orientações, facilitando a consulta em um único local. As mesmas informações também eram divulgadas por meio de *lives* pontuais, bem como nas reuniões semanais dos diferentes grupos. A gestão ainda administrava uma conta de e-mail específica, na qual foram respondidos aproximadamente 10 mil e-mails, ao longo de 10 meses, sobre diferentes assuntos. As temáticas que mais apareciam no e-mail traziam subsídios para a criação da comunicação.

e) Mediação de conflitos: Em qualquer equipe, especialmente em grandes grupos, conflitos podem surgir. Lidar efetivamente com esses conflitos, sem que afetem negativamente o trabalho em equipe e o ambiente de aprendizado, é um desafio importante. A estratégia utilizada para antecipar os conflitos foi a comunicação assertiva, com regras claras em relação às expectativas de atuação e aos critérios de desligamento. No entanto, como esperado das relações humanas, os conflitos são inevitáveis ainda mais quando se trata de pessoas de diferentes culturas, fisicamente distantes, com a comunicação mediada pela tecnologia. Quando as situações ocorriam, a mediação era feita por meio de reuniões *online* entre as partes e as coordenações, de modo que todos pudessem expressar seu ponto de vista e esclarecer pontos de tensão.

f) Acompanhamento do trabalho das equipes: Monitorar o desenvolvimento do trabalho das equipes é crucial para garantir a qualidade da execução. Ao longo do projeto, foram criadas planilhas de acompanhamento para subsidiar os supervisores no acompanhamento do trabalho dos seus 10 tutores, planilhas de acompanhamento para as coordenações regionais acompanharem o trabalho dos seus 80 supervisores e planilhas compiladas de dados da gestão para monitorar os supervisores das 5 regiões. Outra estratégia foi a disponibilização de relatórios gerenciais que permitiam o acompanhamento da

atuação dos tutores no AVA pela gestão e por cada coordenação em relação à sua equipe. Um dos relatórios, permitia o acompanhamento das notas e feedbacks postados por cada tutor em cada uma das 4 mil turmas, na visão da gestão, mas com acesso restrito às suas equipes pelos demais membros. Outro relatório, permitia o acompanhamento das avaliações pendentes, ou seja, atividades que foram realizadas pelos estudantes, mas não avaliadas pelos tutores. Também, havia o relatório em que constava apenas os estudantes com notas abaixo de 6 (média mínima para aprovação) em alguma disciplina e ainda um relatório que mostrava as notas exclusivamente da parte teórica, que competia aos tutores.

g) Infraestrutura tecnológica para promover a interação das equipes: Na EaD a tecnologia desempenha um papel crucial para garantir a comunicação e a interação. No AVA, desenvolviam-se as aulas junto aos estudantes, mas a capacitação e a interação entre as equipes ocorriam no Moodle da Universidade. Para minimizar problemas, os 4 mil tutores e 400 supervisores foram divididos em 17 turmas do Moodle. Nestas turmas, havia o espaço para o curso de extensão propriamente dito, para a gestão e para a interação entre supervisores e tutores. No espaço de gestão, havia documentos com orientações, informes e espaço para a postagem de relatórios pedagógicos e financeiros. No espaço de interação, cada supervisor possuía uma sala de webconferência no Mconf e um fórum para centralizar a comunicação e discussão com o seu grupo, de forma a manter a transparência das ações realizadas.

h) Comprovação da efetividade de atuação para pagamento: Dada a magnitude do projeto, um dos grandes desafios foi comprovar a efetividade de atuação de cada indivíduo, para fins de pagamento da bolsa. A estratégia adotada foi a solicitação de relatórios mensais de cada um dos tutores autodeclarando sua efetividade (postados no Moodle), bem como a anuência do supervisor, que era feita por meio de um sistema gestor. No sistema gestor, o supervisor preenchia

um *checklist* para cada um dos seus tutores declarando a efetividade. O mesmo era feito pelas coordenações regionais em relação aos seus supervisores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou uma análise sobre os desafios e estratégias empregadas no contexto da gestão de tutoria no PSA. Os resultados obtidos destacam a complexidade de coordenar uma equipe de grande escala e a importância de diferentes iniciativas para superar esses desafios. A análise permite uma reflexão sobre as estratégias implantadas que foram fundamentais para o projeto específico, mas permite extrapolar a reflexão para um sistema de tutoria de projetos de larga escala. Entre as estratégias destacam-se: liderança distribuída, articulação entre equipes, mecanismos de orientação e ferramentas de acompanhamento do trabalho, canais de comunicação eficazes e programa de capacitação na função da tutoria, alinhado ao conteúdo dos cursos. Além disso, ressalta-se que o desenho de fluxos para o encaminhamento dos problemas *a priori* pode ajudar a mitigar conflitos e melhorar a resolução de problemas. Estudos futuros serão empreendidos para analisar a efetividade das estratégias empregadas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde/Gabinete do Ministro. Portaria MS nº 3.241, de 7 de dezembro de 2020. **Diário Oficial da União**: Seção: 1. Brasília, DF, n. 235, p. 290. Disponível em: <https://link.ufms.br/TSjvo> Acesso em julho de 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70, 2011.

CARNEIRO, Mára Lúcia Fernandes; TURCHIELO, Luciana Boff. Quem é o tutor a distância?. **Educação a distância e tutoria**: considerações pedagógicas e práticas. p. 36-51, 2013.

DRUCKER, Peter. **The practice of management**. Harper & Brothers, 1954.

HARRIS, Alma. Distributed leadership: According to the evidence. **Journal of Educational Administration**, 46, n. 2, p. 172-188, 2008.

MILL, Daniel et al. Gestão da educação a distância: noções sobre planejamento, organização, direção e controle de educação a distância. **Revista Vertentes**, v. 35, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. In: **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 1992. p. 269-269.

UFRGS. **Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Agente Comunitário de Saúde**. (2021). Disponível em: <https://link.ufms.br/buMPE>. Acesso em: jul/2023.

UFRGS. **Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Vigilância em Saúde com Ênfase no Combate às Endemias**. (2021) Disponível em: <https://link.ufms.br/qOU03>. Acesso em: jul/2023.

UFRGS. **Site do Projeto Saúde com agente**. Disponível em: <https://link.ufms.br/PXDIB> Acesso em: jul/2023.

ZIEDE, Mariangela Kraemer Lenz et al. A tutoria no curso de Pedagogia a distância da UFRGS. **Aprendizagem em rede na educação a distância: práticas e reflexões**. Porto Alegre: Evangraf, 2014. P. 41-58., 2014.

Sobre os autores

Silvia de Oliveira Kist

Doutora em Educação (UFRGS) e Coordenadora Acadêmica da SEAD/ UFRGS.
E-mail: silvia.kist@ufrgs.br

Laura Wunsch

Mestra em Educação (UFSM) e Técnica em Assuntos Educacionais da SEAD/ UFRGS.
E-mail: laura.wunsch@ufrgs.br

Leandro Raizer

Pós-Doutor em Educação (Oxford), Professor da Faculdade de Educação da UFRGS.
E-mail: leandroraiser@ufrgs.br

Licença de acesso livre



A **ESUD | CIESUD** utiliza a [Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional](#), pois acredita na importância do movimento do acesso aberto ao conhecimento.