

Gestão estratégica de pessoas na Universidade Metodista para implantação de educação a distância

Luciano Venelli Costa

Universidade Metodista de São Paulo

Resumo

O presente artigo aborda a gestão de pessoas alinhada à estratégia, com enfoque no planejamento estratégico e desenvolvimento de recursos humanos. Algumas características da gestão de pessoas com foco no comprometimento são: o trabalho enriquecido, gerando desafios; o foco no emprego a longo prazo; o trabalho intensivo em tecnologia; decisões tomadas em grupo; e o treinamento visando preparar o empregado para futuras funções. Este trabalho foi baseado em um estudo de caso da Universidade Metodista de São Paulo que, em 1998, em função das mudanças e competitividade no ambiente, planejou estrategicamente um avanço tecnológico e uma expansão futura na direção da educação a distância mediada pelas novas tecnologias de informação e comunicação. O objetivo é relatar as ações da instituição para adquirir e disseminar o conhecimento, desenvolver professores e obter comprometimento a longo prazo. Em 2005, a universidade recebeu o credenciamento do MEC para graduação totalmente à distância.

Palavras chave: Gestão de pessoas; educação à distância; estratégia.

People strategic management toward introduction of distance education in Methodist University

Abstract

The present article approaches the management of people aligned to the strategy, with the focus on strategic planning and human resources development. Some characteristics of people management with the focus on commitment are: enriched work, generating challenges; the long term focus on employment; the intensive work on technology; decisions made in group; and training aiming to prepare the employee for future functions. This work was based on a case study of the Methodist University of Sao Paulo which, since 1998, due to the changes and competitiveness of the environment, strategically planned a technological advance and a future expansion in the direction of distance education mediated by the new information and communication technologies. The objective is to give an account of the institution's actions to acquire and disseminate the

knowledge, develop professors and obtain long term commitment. In 2005, the university received the credentials from the MEC to offer graduation courses totally by distance education.

Keywords: People management; distance education; strategy.

A chegada das novas tecnologias de informação e comunicação no cenário educacional está provocando uma série de desafios na gestão das instituições de ensino. Representadas prioritariamente pela convergência digital e a Internet, essas tecnologias estão mudando o perfil do alunado, além de introduzir no ambiente instituições estrangeiras, grandes grupos educacionais privados, empresas buscando novos nichos e redes de universidades.

A Universidade Metodista de São Paulo é uma instituição educacional de caráter comunitário, confessional, situada no Grande ABC paulista desde 1938. Com a consolidação do projeto pedagógico e a excelência alcançada ao longo dos anos, conquistou o status de universidade, em 1997, ampliando o número de faculdades e cursos oferecidos. Atualmente oferece 35 cursos de graduação, seis programas de pós-graduação *stricto sensu* e mais de 60 cursos de especialização *lato sensu*. Sua mantenedora, o Instituto Metodista de Ensino Superior (IMS), abrange a gestão de mais de 18 mil alunos, desde a educação infantil até o doutorado, em uma comunidade que cresce a cada dia. Este conglomerado é conhecido popularmente como Metodista.

Apesar do crescimento, a instituição teve muitos desafios nos últimos anos, em função das mudanças no ambiente, e a educação a distância foi inserida no Plano de Desenvolvimento Institucional de 1999 a 2003 (IMS, 1999), pela primeira vez, como uma das estratégias de expansão da área de ensino.

Para aproveitar as oportunidades da mudança ambiental e inserirem-se na modalidade de educação à distância (EAD), muitas universidades investiram rapidamente em tecnologia de ponta, como a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) que, em 1998, montou rapidamente um sistema de teleconferência e de videoconferência via satélite. Percebendo o custo tecnológico do investimento, muitas instituições procuraram unir-se em rede e surgiu, em 2000, a UNIREDE, um consórcio de 70 instituições públicas de ensino superior; em 2002, o consórcio CEDERJ, entre várias universidades do Rio de Janeiro; dentre outras.

Com uma estratégia diferenciada, a Universidade Metodista optou por investir primeiro nas pessoas e depois nos recursos tecnológicos. O seu sistema de teleconferência por satélite foi adquirido somente em 2006, quando a instituição já estava credenciada para oferecer cursos de graduação e pós-graduação à distância, sobretudo pelo número de professores capacitados, publicações reconhecidas e pela cultura de educação a distância já incorporada pela instituição.

Este trabalho tem o objetivo de apresentar como a Universidade Metodista alinhou a gestão de pessoas com a estratégia de inserção na modalidade de educação à distância e os resultados obtidos em função desta escolha.

O problema: as mudanças tecnológicas e o crescimento da competitividade no setor educacional

Crescimento de demanda deveria ser um sinal de oportunidade. O século XXI começou com muita ênfase no conhecimento e nas oportunidades do mercado educacional, aliadas ao avanço das novas tecnologias de informação e comunicação, sobretudo a Internet, a cada dia mais popular. Porém, o mercado educacional começou a atrair novos concorrentes, como empresas privadas com grande poder de investimento e alta capacidade de adaptação, devido à experiência no mundo competitivo dos negócios, além dos grandes grupos educacionais privados, que passaram a agir de forma mais agressiva sobre as regiões de maior potencial do país.

A Universidade Metodista de São Paulo, situada na região do Grande ABC paulista, uma das maiores economias do país, percebeu seu ambiente relativamente estável e seguro começar a sofrer a invasão de muitas universidades privadas e, com a competitividade acirrada, surgia a necessidade de rever sua estratégia para sobreviver neste mercado.

Paralelamente, as novas tecnologias de informação e comunicação começavam a aumentar a polarização social entre os que tinham e os que não tinham acesso à tecnologia, fator que passava a ser importante diante das mudanças econômicas da região, tradicionalmente industrial, mas em crescente mutação para o setor de serviços.

A natureza confessional e a formação ética e cidadã permeando as ações da instituição dificultavam ainda mais a estratégia, pois esta deveria ser baseada em princípios e valores sociais, o que nem sempre é percebido pelo alunado e, às vezes, também não é preocupação dos concorrentes.

Um texto extraído do Planejamento Estratégico 2003-2004 reflete a discussão destas questões:

A universidade se constituiu, historicamente, como o [...] espaço cujo pressuposto é a pluralidade e o investimento de longo prazo, mas cuja ação deve visar, no contexto de uma sociedade que busca sua democratização e opõe-se à exclusão, a constante preocupação em integrar-se ao debate do momento particular em que se situa e abrir-se a conjuntos cada vez mais amplos da comunidade, atendendo às suas expectativas e abrindo-lhe novas perspectivas de conhecimento, autoconsciência e interação. [...] Esta tarefa tem-se mostrado tanto mais difícil nesse momento em que, por um lado, o conhecimento, associado à tecnologia, tem em grande medida transitado por fora dos limites do saber escolar, da pesquisa acadêmica e das universidades, e, por outro, a privatização do ensino superior tem-lhe impedido colocar-se perspectivas que transcendam o imediatismo da formação profissional daqueles que se apresentam como indivíduos em busca de inserção no mercado de trabalho. [...] Neste quadro turbulento [...] faz-se necessário rever toda a estrutura de ensino, pesquisa e extensão sobre a qual o IMS tem constituído seu trabalho, flexibilizar e integrar as formas de relacionamento com a comunidade e com o conhecimento, agilizar os mecanismos de informação e institucionalização do conhecimento, enfim, buscar formas alternativas, ágeis e inclusivas, de relacionamento com a comunidade que subvertam a lógica da formação individual para o mercado de trabalho, indo além disso e inserindo seus alunos em uma perspectiva mais ampla de ação social. (IMS, 2003, p. 7-8).

Como a Metodista poderia manter a qualidade e a sustentabilidade neste novo ambiente? Das discussões do planejamento estratégico foi definida a seguinte missão: “Ser referência educacional na construção de uma comunidade aprendente, reconhecida nacional e internacionalmente por serviços de qualidade e relevância social, com práticas flexíveis, criativas e inovadoras.” (IMS, 2003, p. 2).

O cumprimento da missão com respeito ao reconhecimento no âmbito nacional e internacional perpassava pela estratégia de implantar a educação a distância como uma das modalidades de ensino.

E daí surgia outro problema: a instituição não teria como superar os altos investimentos em tecnologia aparentemente necessários para a implantação da educação à distância, no mesmo nível dos concorrentes privados.

Ao mesmo tempo em que dispor da tecnologia de ponta poderia ser uma estratégia competitiva, ela não se sustentava a longo prazo, uma vez que a tecnologia estaria disponível e poderia ser comprada por qualquer concorrente.

A hipótese para a solução deste problema foi investir naquilo que não é facilmente imitável, ou seja, investir nas pessoas.

Gestão do conhecimento

No final do século XX, vários autores (STEWART, 1998; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; SVEIBY, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997) já destacavam a importância da gestão de pessoas, sobretudo com ênfase no conhecimento como fonte de vantagens competitivas sustentáveis e como instrumento de resposta aos desafios do ambiente empresarial.

Fleury e Oliveira Jr. (2002) resumem, em três momentos, o processo de gestão do conhecimento em uma organização:

- Aquisição e desenvolvimento de conhecimentos;
- Disseminação do conhecimento;
- Construção da memória.

Vale destacar, dentre os processos de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos: a experimentação e a inovação, criando novos produtos ou serviços com base em situações não rotineiras; a resolução sistemática de problemas; as experiências realizadas por outros; e a contratação de pessoal, como fonte de renovação dos conhecimentos da organização.

A disseminação dos conhecimentos pode ocorrer por: comunicação e circulação de conhecimentos; treinamento, visando disseminar novas competências; e rotação de pessoas, de forma a vivenciar novas situações de trabalho e compreender melhor a contribuição de cada área.

A construção da memória refere-se ao processo de armazenagem e recuperação das informações para auxiliar na tomada de decisões. Sua importância está no fato de que a organização precisa existir independentemente deste ou daquele indivíduo.

Apesar de o conhecimento estar com as pessoas e elas continuarem com ele quando se forem, não é um bem material que passa de um para o outro, mas que

aumenta para ambos quando compartilhado. Porém, é importante que a organização crie mecanismos para se apropriar disto.

Gestão estratégica de pessoas

Albuquerque (2002) compara as definições de vários autores sobre estratégia – Silsnik e Andrews, Ansoff, Porter, Schumpeter, March e Simon, Lindblom, Cyert e March, Quinn, Prahalad e Hamel, Allison, Pfeffer e Solancick, Astley, Rhenman e Norman, Hannan e Freeman, Chandler, Miles e Snow e Mintzberg –, e conclui que as decisões estratégicas são principalmente de natureza qualitativa, interferem no todo da organização e buscam eficácia a longo prazo.

Albuquerque (2002) apresenta algumas características da administração estratégica de recursos humanos: reconhece os impactos do ambiente externo e da competição e dinâmica do mercado de trabalho; apresenta foco no longo prazo; enfatiza a escolha e a tomada de decisão; considera todas as pessoas da empresa, não só os executivos; e deve estar integrada com a estratégia corporativa.

Quadro 1 - Características distintivas entre a estratégia de controle e de comprometimento

Modelo	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
Características distintivas		
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Fonte: ALBUQUERQUE, L. G. *Estratégias de recursos humanos e competitividade* (1999).

Albuquerque (2002) enfatiza a importância da estratégia de recursos humanos ser baseada no comprometimento, ao invés do controle, considerando as pessoas como parceiras no trabalho, como um investimento para conseguir melhores resultados empresariais. Além disso, afirma que a participação no processo de formulação estratégica é condição crucial para a obtenção do comprometimento das pessoas sobre os objetivos organizacionais. Quando o foco está no processo, ressaltam-se as decisões ligadas ao aprendizado, à participação e ao comprometimento das pessoas com os objetivos. O quadro 1 apresenta algumas diferenças entre a estratégia de controle e de comprometimento.

Para a Universidade Metodista de São Paulo em particular, algumas das características que merecem destaque na estratégia de comprometimento, com relação à estrutura organizacional, são a geração de desafios na organização do trabalho e a realização do trabalho em grupo, ao invés de individual. Casado (2002) afirma que “construir times de trabalho é a saída que as organizações encontram para lidar com os desafios que surgem na luta por sobrevivência, crescimento e perpetuação”. Nas relações de trabalho, vale destacar a política no emprego a longo prazo, o trabalho intensivo em tecnologia e a alta participação dos empregados nas decisões. Dentre as políticas de recursos humanos, merecem atenção a contratação para uma carreira longa na empresa e a preparação do funcionário para futuras funções.

Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa

As pesquisas dos últimos anos publicadas pela revista Exame no guia “As melhores empresas para se trabalhar no Brasil - 2005” têm demonstrado que as melhores empresas para se trabalhar, ou seja, as que têm melhor gestão dos recursos humanos (RH) são as que obtêm mais sucesso e mais lucros. Segundo Eboli (2002), as pesquisas dos últimos anos têm demonstrado que a questão de treinamento, desenvolvimento e educação ganhou força em relação às outras práticas de RH. Nas 10 melhores empresas do guia, o desenvolvimento profissional é a razão principal pela qual as pessoas ficam na empresa, com índice de respostas muito superior a remuneração e benefícios. O quadro 2 apresenta as principais diferenças entre treinamento, desenvolvimento e educação.

A autora enfatiza que o principal motivo da implantação de um sistema de educação corporativa é elevar o patamar de competitividade empresarial através do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas. E uma das práticas de sucesso é a intensiva utilização de tecnologia aplicada à educação, ou seja, que a aprendizagem seja a qualquer hora e em qualquer lugar.

Método

A pesquisa para o estudo do caso da Universidade Metodista, com relação à gestão estratégica de pessoas, sobretudo com ênfase na implantação da modalidade à distância, foi documental e por observação, já que o autor acompanhou o processo de 1999 a 2006.

Os principais documentos analisados foram:

- Visão estratégica da Diretoria de Tecnologia e Informação 1998-2002;
- Plano de Desenvolvimento Institucional do IMS 1999-2003;
- Planejamento Estratégico do IMS 2003-2004;
- Projeto de criação do Centro de Educação Continuada e a Distância (CEAD) em 2000;
- Dados do programa de desenvolvimento docente;
- Livro: Novas Tecnologias no Contexto Educacional: reflexões e relatos de experiência. Publicado em 2003 por vários professores e funcionários da instituição, relatando o início do processo de implantação da educação à distância na instituição;
- Livro: Sala de aula e Tecnologias. Publicado em 2005 por vários professores e funcionários da instituição, relatando o início do processo de desenvolvimento da educação à distância na instituição.

Quadro 2 - Comparação: treinamento, desenvolvimento e educação

	Treinamento	Desenvolvimento	Educação
OBJETIVO	Desempenho	Capacitação	Formação
FOCO	Tarefa	Carreira	Vida
ALCANCE	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
ORIENTAÇÃO	Instruções	Políticas de gestão	Valores
COMPETÊNCIAS	Conhecimento (saber fazer)	Habilidade (poder fazer)	Atitude (querer fazer)
DOMÍNIO	Psicomotor-cognitivo	Cognitivo-comportamental	Cognitivo-comportamental
TIPO DE PROBLEMA	Bem estruturado	Muito ou pouco estruturado	Pouco estruturado
TIPO DE AMT – Aprendizagem mediada por tecnologia	Treinamento baseado em computador (TBC) Sistema suporte desempenho	Combinação de TBC e classe virtual	Classe virtual assíncrona/síncrona

Fonte: EBOLI (2002). Elaborado por Marisa Eboli e Marcelo Fernandes.

O caso da Universidade Metodista de São Paulo

Por solicitação da administração superior da instituição, foi elaborado e aprovado, em 1998, um Plano Emergencial Tecnológico, com o objetivo de atualizar, em curto espaço de tempo, a infra-estrutura tecnológica da Metodista. Esta proposta foi elaborada pela Coordenação do Núcleo de Informática e pela Gerência de Novas Tecnologias, áreas que viriam a ser unidas, compondo a Diretoria de Tecnologia e Informação (DTI), a partir de março de 1999.

Aquisição de conhecimento por contratação

Já neste projeto ficava clara a preocupação com as pessoas. Até este momento, o treinamento em informática era terceirizado e esporádico. Antes de

começar a expansão tecnológica, em abril de 1999, a instituição buscou adquirir conhecimentos pela contratação de um professor de informática que acompanhasse o processo, de forma a oferecer treinamentos de acordo com a cultura institucional, ou seja, cursos adaptados às necessidades das áreas internas e no ritmo da implantação, para evitar expectativas e cursos fora de contexto. O professor criou módulos de quatro horas que pudessem ser ministrados em uma manhã ou tarde, de forma a evitar que os funcionários ficassem muito tempo fora das suas áreas e pudessem avançar no conhecimento ao mesmo tempo em que os recursos estivessem disponíveis para sua área em particular. Neste momento, eram bem poucos os professores que compareciam aos cursos, já que a inscrição era voluntária e gratuita, mas não era permitida para quem estivesse em sala de aula. Já os funcionários eram liberados do serviço para comparecer ao curso, mas não obrigados.

Outra ação que revela a preocupação com as pessoas foi a criação do Comitê de Apoio à Implantação das Tecnologias de Informação. Este comitê era composto pela gerente de Desenvolvimento Organizacional, pelo professor de informática recém-contratado, pelo gerente de Recursos Humanos e uma funcionária, por dois professores das faculdades de Ciências Administrativas e Ciências Exatas e por um membro da Pastoral Escolar. Este comitê criou, junto com a DTI e forte apoio do vice-reitor administrativo, um plano de divulgação e esclarecimento das ações do Plano Emergencial Tecnológico, para apresentar a visão da instituição para os próximos anos, o treinamento e o comitê como órgão de apoio. Uma das preocupações era mostrar que a instituição precisava crescer e que a tecnologia não estava sendo implantada para diminuir os postos de trabalho, mas para promover o crescimento com pessoas preparadas para os desafios dele oriundos.

O plano visava, em longo prazo, a inserção na modalidade de Educação a Distância (EAD). E, mais uma vez, a instituição adquiriu o conhecimento pela contratação de uma professora doutora da USP, especialista em EAD com as novas tecnologias, para compor um grupo de trabalho que criasse um projeto de EAD para a instituição (GT-EAD). Deste grupo fizeram parte: da DTI, o diretor, o professor de informática e o funcionário responsável pela Internet; da Faculdade de Educação, a professora recém-contratada e três professoras com trabalhos na área; um professor doutor da Faculdade de Comunicação, na linha de pesquisa em Educomídia, que já participava de congressos de EAD desde 1988, e mais uma professora de Letras.

O GT-EAD, criado em setembro de 1999, buscou, antes de qualquer investimento, identificar onde estavam os talentos que poderiam auxiliar na implantação do projeto. E promoveu, em março de 2000, o I Encontro de EAD da Metodista, convidando todos os docentes e funcionários interessados no tema. Deste encontro, surgiu a proposta de criar uma área que operacionalizasse as ações.

Liderança estratégica

Em decorrência do trabalho desenvolvido por este GT, foi criado, em agosto de 2000, o Centro de Educação Continuada e a Distância (CEAD), que passou a abranger não só o núcleo de EAD, mas também os cursos presenciais de Pós-Graduação *Lato Sensu*, o Centro de Línguas e a Editora Metodista. Para que as ações do CEAD estivessem integradas à estratégia, assumiu sua coordenação um profissional indicado pela reitoria, ex-assessor de Comunicação e Marketing da instituição, assessorado pelo professor de informática e pelo funcionário responsável pela Internet, que neste momento já havia preparado outras pessoas para sua antiga função. O treinamento de informática continua até hoje sob a responsabilidade do CEAD, porém em âmbito de cursos de Extensão, ligados à Pós-Graduação *Lato Sensu*, proximidade esta que possibilita a criação de projetos de educação continuada de professores até hoje.

Aquisição, disseminação do conhecimento e construção da memória

Após a criação do CEAD, o GT-EAD passou a ser um comitê de discussão de estratégias que foram sendo operacionalizadas pelo Núcleo de EAD (NEAD). A primeira delas foi o curso de “Introdução à docência em EAD”, de março a junho de 2001, coordenado pela professora doutora da USP, visando disseminar o conhecimento que o grupo adquiriu desde a criação do GT-EAD, há um ano e meio. Foram convidados 40 professores das diversas faculdades, mas somente aqueles que tinham um vínculo forte com a instituição, acima de 12 horas-aula semanais e com alguns bons anos de casa. A idéia era envolver primeiramente os professores comprometidos e formadores de opinião.

Este curso foi ministrado com unidades semanais, sendo uma semana presencial e a seguinte via sala de aula virtual na Internet. O objetivo era fazer o professor experimentar o curso a distância na posição de aluno enquanto adquiria conhecimento teórico. O sistema tecnológico utilizado foi o AulaNet, que era gratuito e distribuído pela PUC-Rio, demonstrando que o foco não estava nos sistemas, mas nas pessoas.

Em novembro de 2001, a professora contratada desligou-se da instituição e o CEAD prosseguiu os trabalhos, oferecendo a segunda turma de “Introdução à docência em EAD”, em abril de 2002, sob a coordenação do professor doutor da Faculdade de Comunicação, responsável pelo curso até hoje.

Para construção da memória, os professores envolvidos no GT-EAD e os funcionários do NUTAE publicaram um livro, em 2003, intitulado “Novas tecnologias no contexto educacional: reflexões e relatos de experiência”, publicado pela Editora Metodista, onde relatavam boa parte do trabalho desenvolvido até então. Este livro foi fonte para muitas descrições aqui relatadas.

Posteriormente, percebeu-se que o nome NEAD (Núcleo de Educação a Distância) era limitador face às ações que o núcleo desenvolvia de capacitação de funcionários para o uso das novas tecnologias disponíveis, capacitação técnica dos professores e disseminação das práticas de uso de tecnologia em sala de aula, mesmo não envolvendo educação à distância. E o nome foi alterado para NUTAE (Núcleo de Tecnologias Aplicadas à Educação). Aos poucos, as outras áreas foram sendo desligadas do CEAD, ficando hoje somente o NUTAE e a

Pós-graduação *Lato Sensu*, enquanto o CEAD foi elevado estrategicamente ao nível de diretoria e ligado-se à vice-reitoria acadêmica. Outras ações de disseminação de conhecimento e construção de memória foram o II, III e IV Encontros de EAD nos anos de 2003, 2004 e 2005, e o lançamento do livro “Sala de Aula e Tecnologias”, em 2005, pelos membros do NUTAE e novos professores envolvidos.

Participação na tomada de decisão

Os fatos relatados até aqui mostram como a instituição preza a participação por meio de GTs e comitês, mas vale destacar aqui a criação de mais alguns grupos estratégicos. Com o crescimento, surgiu a necessidade de compartilhar os espaços e, com os treinamentos, a demanda por recursos tecnológicos inverteu-se. Se, anteriormente, era preciso divulgar o que a instituição tinha e promover treinamentos para começar o uso, após algum tempo as unidades, representadas pelas faculdades, disputavam os laboratórios e salas multimídia. Para evitar conflitos, foram criados mais dois comitês estratégicos, o Comitê de Espaço Físico e o Comitê Gestor de Tecnologia, ambos, com membros docentes das várias faculdades e técnico-administrativos das áreas envolvidas nestas decisões.

Um fato marcante na vida da instituição foi a elaboração do Planejamento Estratégico de 2004, quando foram criadas nove comissões sendo seis operacionais e três conceituais, envolvendo a participação de muitos docentes, coordenadores, diretores e funcionários das várias áreas e faculdades. Neste momento, todos puderam reconhecer os impactos do ambiente externo e da competição, e participar do processo de formulação estratégica, aumentando o comprometimento das pessoas sobre os objetivos organizacionais.

Capacitação estratégica

As ações de capacitação merecem um destaque especial neste período, desde a criação do Plano Emergencial Tecnológico, em 1998, ao credenciamento da universidade para oferta de graduação à distância, em 2005. Estas ações eram conhecidas na instituição como capacitação docente – para professores –, e capacitação tecnológica – para funcionários técnico-administrativos. No livro que relata as experiências do Núcleo de Educação a Distância (PERROTTI e VIGNERON, 2003), a capacitação docente é citada em quase todos os artigos de forma positiva e como apoio à estratégia. Segundo as palavras do vice-reitor acadêmico, o professor Clovis Pinto de Castro, logo no início do livro:

Criou-se, inclusive, em 2000, um Centro de Educação Continuada e a Distância (CEAD), [...] que oferece cursos de capacitação docente em educação à distância (CAPDOC) e assessora os docentes no uso de sistemas de gestão de aulas [...]. Já existe na Umesp um grupo expressivo de docentes que passou pela capacitação docente em EAD e que, agora, está desenvolvendo projetos experimentais em EAD ou envolvido no oferecimento de Dependências (DPs) na modalidade semipresencial. Estes docentes podem ser chamados de ‘desbravadores’ de novos mundos. (CASTRO, p. 10 *apud* PERROTTI e VIGNERON, 2003).

Até 1998, os treinamentos em Tecnologia da Informação eram terceirizados e esporádicos, atingindo especificamente alguns funcionários técnico-administrativos. A ênfase estava no “aumento do desempenho para a função atual”, refletindo uma estratégia de controle em termos de gestão de pessoas, conforme visto no quadro 1.

A partir de abril de 1999, à medida que a instituição planejava estrategicamente entrar na modalidade de Educação a Distância e desenvolveu o Plano Emergencial Tecnológico, pode-se dizer que houve uma mudança de treinamento para desenvolvimento e educação corporativa, conforme as definições de Eboli (2002) expostas previamente no quadro 2, pois o alcance não era mais a curto prazo, mas a médio e longo prazos; o objetivo não era o desempenho, mas a capacitação e a formação para o futuro que a instituição vislumbrava para os próximos dez anos; e o foco não estava na tarefa atual, mas na carreira, principalmente para os docentes. Pode-se observar também a mudança para uma estratégia de comprometimento, pois a política de emprego visava o emprego a longo prazo, com o “trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia” e o “preparo do empregado para futuras funções” (ALBUQUERQUE, 2002).

A contratação de professor para o desenvolvimento docente e técnico-administrativo, ao invés da terceirização, permitiu adaptar os horários e configuração dos cursos ao tempo disponível dos docentes, às necessidades imediatas de treinamento e, principalmente, à formação para o que ainda viria a estar disponível, uma vez que a liderança do programa de capacitação participava de decisões nos níveis estratégicos, como o Comitê de Apoio à Implantação de Tecnologias e Informação, de 1999 a 2000; do GT-EAD, de 1999 a 2003; de um dos comitês do Planejamento Estratégico, em 2004; e participa até hoje da Comissão Própria de Avaliação (CPA), desde 2004.

O programa consistia em cursos com enfoque no uso de ferramentas tecnológicas (CAPTEC) e capacitação docente para atuar na modalidade à distância (CAPDOC). Os cursos de CAPTEC eram presenciais, com aulas práticas em laboratório de informática, enquanto o CAPDOC tinha alguns encontros presenciais e a maior parte – cerca de 60% a 90% da carga horária –, com debates utilizando as tecnologias de informação. Retornando ao QUADRO 2, observa-se que esta é uma metodologia própria da educação corporativa.

Capacitação docente para educação à distância

O curso de capacitação docente para educação à distância, inicialmente intitulado “Introdução à docência em EAD”, acabou sendo um marco referencial na instituição, pois possibilitou não só que os professores se desenvolvessem, mas que a própria equipe organizadora do curso aprendesse na prática o que era produtivo em um curso a distância.

As inscrições eram gratuitas e voluntárias. Conforme as pessoas percebiam que os cursos seriam re-oferecidos, começaram a inscrever-se em todos os cursos e a ir somente quando conveniente. Este fato tornou-se um empecilho para o programa, uma vez que os cursos previam mais que 20 participantes, mas compareciam menos da metade. Para evitar a inscrição descompromissada,

manteve-se a gratuidade, porém o inscrito seria descontado do valor de custo do curso caso não comparecesse ou não fosse aprovado. Embora a participação fosse voluntária, algumas políticas foram criadas para incentivar, mas nenhuma para punir. A principal delas definia que somente professores capacitados no curso de “Introdução à docência em EAD” poderiam atuar em cursos semipresenciais ou à distância.

A Tabela 1 apresenta o número de professores que se inscreveram e que concluíram este curso, bem como as mudanças na carga horária, no título e na forma de oferecimento no decorrer dos anos, desde sua primeira oferta.

Tabela 1 - Dados do curso de capacitação docente para EAD

Início	Término	Título	CH*	Inscritos	Aprovados
mar/01	jun/01	Introdução à Docência em EAD	60	35	33
Total 2001			60	35	33
abr/02	jun/02	Introdução à Docência em EAD	60	22	18
jul/02	jul/02	Introdução à Docência em EAD	60	21	11
ago/02	nov/02	Introdução à Docência em EAD	60	17	11
Total 2002			180	60	40
jan/03	fev/03	Introdução à Docência em EAD	60	28	19
mar/03	mai/03	Introdução à Docência em EAD	60	10	7
abr/03	jun/03	Introdução à Docência em EAD	60	23	5
jul/03	jul/03	Introdução à Docência em EAD	60	27	17
ago/03	nov/03	Introdução à Docência em EAD	60	50	23
Total 2003			300	138	71
jan/04	fev/04	Introdução à Docência em EAD	60	28	10
mar/04	mai/04	Introdução à Docência em EAD	60	14	10
ago/04	out/04	Novas Tecn. E Didática para a Educ. Superior	28	34	34
out/04	dez/04	Didática e Educação a Distância	28	17	17
Total 2004			176	93	71
jan/05	fev/05	Novas Tecn. E Didática para a Educ. Superior	28	16	14
mar/05	abr/05	Novas Tecn. E Didática para a Educ. Superior	28	58	6
abr/05	jun/05	Didática e Educação a Distância	28	29	29
ago/05	out/05	Introdução à Docência em EAD	40	45	36
set/05	nov/05	Introdução à Docência em EAD	40	45	35
out/05	dez/05	Introdução à Docência em EAD	40	33	27
Total 2005			204	226	147
jan/06	jan/06	Introdução à Educação a Distância	20	17	16
jan/06	fev/06	Plan. e Org. de uma disciplina a distância	20	12	12
fev/06	mar/06	Introdução à Educação a Distância	20	26	19
mar/06	abr/06	Plan. e Org. de uma disciplina a distância	20	15	11
abr/06	mai/06	Introdução à Educação a Distância	20	46	46
Total 1 sem 2006			100	116	104
Total de capacitação - 2001 a 2006			1020	668	466

* Carga horária total do curso (presencial + previsão de tempo para atividades à distância)

A partir do segundo semestre de 2004, optou-se pela cobrança em caso de desistência. Esta medida baixou demasiadamente a falta de comprometimento. Outra decisão foi pela divisão do curso em duas partes: uma com o foco no uso

das novas tecnologias em sala de aula e outra voltada especificamente para educação à distância. O objetivo desta divisão era diminuir a carga horária por curso, já que muitos diziam que era muito longa. Esta iniciativa não foi tão bem sucedida, porque o primeiro era pré-requisito do segundo e muitos não respeitavam esta ordem. Por fim, optou-se, no segundo semestre de 2005, a voltar à oferta de um único curso, porém com carga horária menor e mais atividades sugeridas para complementação. Em 2006, a instituição já estava credenciada para oferecer cursos de graduação à distância, e surgiu novamente a necessidade de dividir o curso, ficando um conteúdo básico para todos os envolvidos em EAD – tutores, professores, coordenadores e outros –, e outros específicos dependendo da função que seria assumida, como o “Planejamento e organização de uma disciplina a distância”, para os professores; e o “Orientação de aprendizagem em EAD”, para os tutores. Estas ações mostram como as ofertas de desenvolvimento foram sendo adaptadas às necessidades e estratégias da instituição.

Dependência on-line

Os primeiros resultados para a instituição e também para os professores que já estavam capacitados foi a oferta da recuperação de alunos pelo regime de dependência na modalidade semipresencial, chamada de “DP on-line”, em que somente algumas aulas eram presenciais, mas a maior parte da carga horária pela Internet. A DP on-line era amparada pela Portaria do MEC número 2253, de 18 de outubro de 2001, que passou a legalizar a “oferta de disciplinas que, em seu todo ou em parte, utilizem método não presencial”, limitadas a 20% (vinte por cento) da carga horária do curso.

A oferta de DP on-line, do segundo semestre de 2002 ao segundo semestre de 2004, possibilitou que muitos alunos regularizassem sua situação acadêmica com dedicação em horários alternativos, e foi a partir deste momento que a instituição começou a colher, na graduação, os frutos dos investimentos na capacitação docente para educação a distância, que tinham se iniciado em março de 2001.

Uma das políticas que motivou a participação docente nos cursos foi a decisão que somente professores que tivessem sido aprovados nos cursos de capacitação poderiam ministrar estas disciplinas. Esta política continua até hoje para qualquer atividade semipresencial que o professor seja convidado a desenvolver.

Disciplinas semipresenciais

A partir do primeiro semestre de 2005, começaram a ser introduzidas disciplinas semipresenciais nos currículos dos cursos de graduação, com base na mesma Portaria 2253, de 2001. Agora não eram mais dps on-line, com poucos alunos por turma e que tinham sido reprovados anteriormente, mas classes com até 80 alunos, fazendo cursos pela Internet previamente programados na matriz curricular. A TABELA 2 apresenta o número de disciplinas, professores e alunos cursando disciplinas semipresenciais.

Este crescimento só foi possível pela quantidade de professores que já estavam capacitados e que puderam assumir estas disciplinas.

Credenciamento para oferta de cursos à distância

Como conseqüência deste histórico, a instituição recebeu, em dezembro de 2003, o credenciamento para oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* totalmente à distância e, em dezembro de 2005, a extensão para a oferta também de cursos de graduação à distância.

Tabela 2 - Participação nas disciplinas semipresenciais na graduação

	1ºsem05	2ºsem05	1ºsem06
Disciplinas	18	31	112
Professores envolvidos	15	23	51
Alunos envolvidos	679	1538	6790

Conclusão

Chiavenato (2004: 42) afirma que “na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”.

Este artigo procurou demonstrar como o enfoque na gestão de pessoas possibilitou à Universidade Metodista de São Paulo manter-se competitiva e ingressar na modalidade de educação à distância. Conforme sugerem Albuquerque (2002) e Eboli (2002) foram características observadas nas ações da Metodista: o trabalho enriquecido, gerando desafios; o foco no emprego a longo prazo; o trabalho intensivo em tecnologia; decisões tomadas em grupo; o treinamento visando preparar o empregado para futuras funções; e o uso de classes virtuais síncronas e assíncronas.

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: PROGEP. As pessoas na organização. 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CASADO, T. **O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento**. In: PROGEP. As pessoas na organização. 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CASTRO, C. P. **Educação sem distâncias**. In: PERROTTI, E. M. B.; VIGNERON, J. (Org.). Novas tecnologias no contexto educacional: reflexões e relato de experiências. São Bernardo do Campo: UMESP, 2003.
- CEDERJ. **A Fundação**. Rio de Janeiro: CECIERJ, 2002. Disponível em: <<http://www.cederj.edu.br>>. Acesso em: 30/05/06.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 2. ed. Rio de

Janeiro: Campus, 1998.

EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In: PROGEP. As pessoas na organização. 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: PROGEP. As pessoas na organização. 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.

INSTITUTO METODISTA DE ENSINO SUPERIOR. **Planejamento Estratégico 2003-2004**. São Bernardo do Campo: IMS, 2003.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 1999-2003**. São Bernardo do Campo: IMS, 1999.

_____. **Projeto de criação do Centro de Educação Continuada e a Distância**. São Bernardo do Campo: IMS, 2000.

_____. **Visão estratégica da Diretoria de Tecnologia e Informação 1998-2002**. São Bernardo do Campo: IMS, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, V. B.; VIGNERON, J. (Org.). **Sala de aula e tecnologias**. São Bernardo do Campo: UMESP, 2005.

PERROTTI, E. M. B.; VIGNERON, J. (Org.). **Novas tecnologias no contexto educacional: reflexões e relato de experiências**. São Bernardo do Campo: UMESP, 2003.

PUCRS VIRTUAL. **Histórico da Instituição em EAD**. Porto Alegre: PUCRS, 1999. Disponível em: <<http://www.ead.pucrs.br>>. Acesso em: 30/05/06.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UNIREDE. **Quem somos**. Brasília: Universidade Virtual do Brasil, 2006. Disponível em: <<http://www.unirede.br>>. Acesso em: 30/05/06.