



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



### **A Gestão da Educação Continuada: proposta de um modelo para a Unisul<sup>1</sup>**

**Mara Regina Gomes**

Especialista em Gestão Universitária pelo IGLU, mestranda em Educação pela Unisul, Professora da Universidade do Sul de Santa Catarina- Unisul. Membro da equipe técnica do Programa de Educação Continuada da Unisul. e-mail: [mararg@unisul.br](mailto:mararg@unisul.br)

#### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo estudar as tendências atuais na oferta e implementação de Programas de Educação Continuada como forma de contribuição na definição de novas políticas em Educação Continuada e sua gestão na Unisul. A Educação Continuada, hoje, é considerada uma nova fronteira da educação e convertida por organizações internacionais num tema prioritário. Este texto discorre sobre os Modelo de Gestão da Educação Continuada adotados por Instituições de Educação Superior e as práticas recomendadas no relacionamento com o aluno da educação continuada. Do ponto de vista da Gestão da Educação Continuada, uma ação formativa é um “produto”; isto é, é o resultado de um processo cuja complexidade depende do alcance e da profundidade desse produto. Portanto, a qualidade do “produto” dependerá da qualidade do processo seguido para implementá-lo. E, finalmente, apresenta-se a proposta de uma Unidade de Gestão da Educação Continuada na Unisul, denominada Centro de Excelência em Educação Continuada.

**Palavras-chave:** Qualidade em Educação Continuada, Gestão da Educação Continuada.

#### **Introdução**

Há várias décadas, o mundo acadêmico não é feito unicamente de encontros entre o corpo docente e a geração de jovens de 18 a 24 anos. Os adultos estão cada vez mais nas Universidades; seja na graduação (em tempo parcial ou no período noturno), em pós-graduação ou em uma atividade de educação continuada- EC<sup>2</sup>. Vê-se, desta forma, que a Universidade deve promover adaptações em suas estruturas e processos para atender a este público específico. Neste contexto, a EC funciona como um agente de mudança importante, introduzindo inovações na Universidade. O objetivo deste trabalho busca discutir a adaptação da Universidade a novos ambientes e novos públicos e a estratégia adotada integra o conceito de Qualidade.

Este trabalho discorre sobre os Modelo de Gestão da Educação Continuada adotados por Instituições de Educação Superior e as práticas recomendadas no relacionamento com o aluno da educação continuada. Buscou-se, na bibliografia existente, parâmetros de excelência em serviços de Educação Continuada e programas de qualidade a ela associados. Desde o início dos anos 70,

<sup>1</sup> Trabalho baseado na Monografia apresentada no Curso de Gestão e Liderança Universitária promovido pelo IGLU/OUI/ACAFE/UNISUL, 2003.

<sup>2</sup> Neste trabalho, utilizaremos sempre que possível a expressão “EC” como substituta de “educação continuada”.

várias Instituições Internacionais vem elaborando estudos e desenvolvendo metodologias para acompanhamento e avaliação da Educação Continuada e existem distintos fóruns que promovem cooperação internacional nesta área. A palavra "qualidade" e a expressão "garantia da qualidade", estão presentes em todos os discursos sobre educação e formação a partir da última década. As abordagens são múltiplas, dependendo das culturas das instituições, do país, das políticas educativas... Certas abordagens são orientadas pela ciência da educação, outras inspiram-se junto às práticas próprias de empresas. Nestas práticas a EC frequentemente é tratada de maneira análoga à formação inicial. Ora, sabe-se que a prática da EC tem as suas especificidades que não podem ser ignoradas numa busca de qualidade.

A gestão da qualidade não é apenas a busca por um resultado definitivo mas um verdadeiro processo global que se reinventa de maneira contínua em função de oportunidades. Portanto, a qualidade não é uma moda ou uma tendência institucional, mas realmente um instrumento de pesquisa do impacto e da eficácia das ações da Universidade. Cada universidade, nesta busca de qualidade, deve definir um percurso resultante de uma construção própria, tendo em conta os acervos históricos e culturais, os recursos disponíveis e as opções estratégicas existentes.

O Projeto EQUAL- “Educational Quality in University Adult Learning”, desenvolvido por Universidades Europeias dentro do Programa SÓCRATES, elaborou um manual de orientação para implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade na EC, a partir das experiências desenvolvidas em vários países da Europa. De acordo com o Projeto Equal:

“Falar em Qualidade na EC não deve se limitar ao processo de formação em si, aquele que acontece na sala de aula, no contato e interação aluno-professor. A qualidade destes momentos, não é a única que intervém no resultado de uma formação no ponto de vista do cliente utilizador. Inúmeros estudos demonstram que concorrem à qualidade de uma formação de adulto outros serviços, cuja intencionalidade nem sempre é percebida como também de formação, tais como o acolhimento e orientação do aluno, as condições materiais na qual se efetua a formação, a adaptação aos constrangimentos específicos do adulto, a resposta aos seus objetivos pessoais e profissionais”.( EQUAL, 2001, pg. 2)

A fase de concepção da formação (métodos, programas e apoio organizacional) é portanto determinante. Deve-se, além disso, ter em consideração que o resultado de uma formação é uma co-produção cliente- fornecedor. Outros aspectos a serem considerados incluem a resposta a pedidos específicos de empresas e também a maneira como são tratados os processos de ordem administrativa, o tempo de resposta a estes pedidos, a flexibilidade da prestação do serviço. Portanto, uma gestão de qualidade deve ser orientada para o cliente por um lado e sobre os processos internos por outro lado.

Segundo o Projeto EQUAL( 2001), no campo da EC, a qualidade deve principalmente ser orientada para um processo de integração de um público específico, perante três desafios essenciais: a preparação de um projeto de formação de acordo com as necessidades e os meios à disposição; o processo de formação propriamente falado, entre os professores e os estudantes; a conclusão dos estudos e o acompanhamento do desenvolvimento profissional.

Deve-se, então, tentar definir quais são os fatores que estão associados na gestão da qualidade, respondendo ao objetivo final desta integração do aluno à Universidade.

## 1. Modelo de Gestão

No terreno das entidades educacionais, os principais itens da agenda estratégica, no momento atual, referem-se ao mapeamento da evolução provável da demanda de serviços e das tecnologias de ensino-aprendizagem; à escolha de segmentos de clientela para atendimento com um diferencial socialmente valorizado; ao redesenho da oferta de produtos e serviços em face dos novos perfis da demanda e ao novo ambiente tecnológico (educação continuada e ensino à distância são conceitos e opções que estão ganhando força); à construção de parcerias nacionais e internacionais; à formulação de esquemas alternativos de financiamento; e à adoção de modelos de gestão mais ágeis e flexíveis.

PORTO, sobre as instituições de Ensino, afirma:

“O processo de mudança dessas organizações, alavancado pelo planejamento estratégico, apesar de ainda ser muito incipiente, parece bastante promissor, sobretudo pela grande renovação que pode potencializar. De fato, submetidas a uma intensa pressão por modernização e mudança, para fazer face a múltiplas demandas e crescentes exigências e expectativas da sociedade e dos seus clientes, muitas organizações educacionais brasileiras estão começando a adotar o planejamento estratégico como o método de escolha que lhes assegure simultaneamente, e de forma equilibrada, sintonia permanente com o ambiente externo (o desafio da efetividade com legitimação social); qualidade, alcance e inovação no portfólio de produtos e serviços (o desafio da eficácia organizacional); e o melhor uso possível dos seus recursos (o desafio da eficiência). Esta é a essência da auto-sustentação estratégica das organizações educacionais não-lucrativas nos dias de hoje”. (PORTO, 2004, pg. 5)

Entende-se por Gestão como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma Organização. E, segundo PEREIRA(1995, pg.89), “Modelo de Gestão” é “o conjunto próprio de concepções filosóficas e idéias administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações”. Portanto, Modelo de Gestão é a forma como o negócio é estruturado de maneira a atender os objetivos estabelecidos no plano estratégico da organização, orientado pela visão, missão, valores e pelo posicionamento estratégico.

Outra constatação importante diz respeito ao surgimento de uma nova prática de gestão empresarial; geralmente, ela é decorrente de mudanças macro-ambientais que tornaram obsoletas as práticas até então utilizadas. PEREIRA aponta as características das práticas aplicadas na Corporação Virtual que, ainda que não consolidadas, já estão sendo gradativamente incorporadas nas organizações:

“a) capacidade para entregar, rápida e globalmente, uma grande variedade de produtos sob medida; b) serviços incluídos nos produtos como valor agregado ao cliente; c) envolvimento dos clientes e fornecedores no desenvolvimento dos produtos (engenharia simultânea); d) bancos de dados atualizados sobre os clientes, produtos, fornecedores, metodologia de projeto e produção, visando atender o cliente em tempo real; e) sistemas de informações integradas à rede de clientes e fornecedores, levando as empresas a operarem em networking; f) cargos desvinculados do poder: funções gerenciais e operacionais serão intercambiáveis; g) empresa em contínua transmutação, permitindo ambientes virtuais de trabalho (tele-trabalho); h) acumulação de práticas gerenciais desenvolvidas em outras abordagens inovadoras de gestão, como fornecimento Just-in-Time, equipes de trabalho, fabricação flexível, simplificação organizacional, CAD, qualidade total, entre outros; i) acordos de cooperação possíveis com concorrentes, visando compartilhar investimentos em tecnologia ou custos operacionais

(compras conjuntas, infra-estrutura de transporte, armazenagem e comunicação, entre outros)". (PEREIRA, 1995,pg. 78)

O mesmo autor enfatiza que, a adoção de um dos novos modelos de gestão não deve ser encarado como um modelo definitivo, mas como ferramenta de transição na busca de um modelo que permita a sobrevivência e a competitividade da organização.

Portanto, um Modelo de Gestão deve ser abrangente e estruturado nas quatro principais dimensões da organização: processos, tecnologias de informação, cultura organizacional e estrutura organizacional.

## **2. O Modelo de Gestão da Educação Continuada**

Prover Educação Continuada significa lidar com o seu Planejamento, operacionalização dos Programas, proceder a sua avaliação e montar um conjunto de procedimentos de melhoria contínua dos problemas encontrados, de forma sistemática, clara e declarada.

Para a educação continuada, a aprendizagem é o resultado da combinação de uma série de serviços com intencionalidade educativa e de outra série que carece desta intencionalidade. Isto é, as instituições de educação continuada devem oferecer também serviços e funções não diretamente educativos.

### **2.1. Quanto aos Processos da EC**

Do ponto de vista da Gestão da Educação Continuada, uma ação formativa é um "produto"; isto é, é o resultado de um processo cuja complexidade depende do alcance e da profundidade desse produto. Portanto, a qualidade do "produto" dependerá da qualidade do processo seguido para implementá-lo.

A formação é um processo. Mas o que é um processo? Segundo a ISO 8402, "é o conjunto de meios e atividades encadeados que transformam elementos de entrada em elementos de saída. (ISO 8402) Esta abordagem nos dá uma idéia de método de descrição dos processos de formação, através de perguntas simples do tipo: Quais são os "Resultados a serem atendidos" ? Quem faz e com quais recursos e como (metodologia e modo de funcionamento)? Quais são as nossas necessidades "para iniciar o processo" (entradas)?

Os processos de Educação Continuada são fenômenos multi-dimensionais que englobam grande quantidade de elementos e em que intervém várias pessoas com expectativas diferentes. Assim, para conseguir melhorar a qualidade da Educação Continuada que se oferece, necessita-se que os processos levem em conta todas as variáveis que intervém nos mesmos, considerando as propriamente educativas e também os aspectos formais, inclusive burocráticos, como o controle orçamentário, a programação das atividades, o ambiente de estudos, etc.

Segundo JANICEK( 2003, pg. 5), "os processos de apoio à gestão e ao cliente de um programa de Educação Continuada são uma parte essencial do sistema de qualidade. São relacionados à gestão do ciclo de vida da Educação Continuada e à logística dos processos de fornecimento do

curso”. Ainda segundo o mesmo autor, os processos podem ser divididos em duas áreas principais: o Ciclo de Inovação do Programa e a Logística do Fornecimento do Programa.

Dos documentos citados anteriormente podemos sintetizar os processos envolvidos na gestão da Educação Continuada . São eles:

- Na gestão do ciclo de inovação do programa de Educação Continuada existem 4 processos principais: Identificação e Análise de Demandas de Educação Continuada; Desenvolvimento de Programas de Educação Continuada; Fornecimento do Programa de Educação Continuada; Avaliação do Programa de Educação Continuada.

- Quanto à Logística do Fornecimento do Programa podemos dividi-la em: Suporte e apoio aos alunos; Marketing e Comercialização; Gestão econômico-financeira; Registro Acadêmico; Gestão Administrativa.

Os processos envolvidos na Educação Continuada se descrevem a seguir:

a) Identificação e Análise de Demanda: Visto que a Educação Continuada deve ser ofertada a um cliente determinado, é necessário conhecer que produtos se ajustam às necessidades do mercado. Por esta razão se deve identificar os clientes potenciais e elaborar uma oferta que responda a estas necessidades. Entender as necessidades dos diferentes clientes será uma das tarefas fundamentais dos profissionais que se dedicam a organizar e vender Educação Continuada. Os processos de análises de Demanda se realizam contrabalançando as seguintes variáveis: Nível de informação, Enfoque Tecnológico, Público-alvo, Tipo de Conteúdo, Tipo de Formação do Público-Alvo, Tipo de Experiência Profissional do Público-Alvo, Tipo de Cliente, Tipo de Motivação ,Duração da Atividade. Estes critérios condicionam não só os conteúdos mas também o tipo de atividade, assim como as tecnologias e metodologias mais adequadas a serem empregadas.

b) Desenvolvimento de Programas de Educação Continuada: A próxima etapa no Ciclo de Vida da Educação Continuada é projetar um produto conforme as necessidades identificadas num setor do mercado. O Projeto possui dois componentes diferenciais: a componente acadêmica e a componente comercial. A componente comercial pode restringir a componente acadêmica visto que um produto qualquer se consome por um dado preço; independentemente do critério de projeto que se adote, o produto desenhado será um produto a comercializar e distribuir num mercado competitivo.

c) Fornecimento do Programa de Educação Continuada: Este é o ponto de interação entre o Docente e Aluno. Aparecem nesta etapa novos elementos que podem produzir insatisfação se não estiverem presentes e que independentemente da qualidade de comunicação que possua o docente e das ferramentas metodológicas que utilize, vão condicionar a qualidade do resultado final e o nível de satisfação do aluno. As ferramentas didáticas que se empreguem, a quantidade e a qualidade da documentação que se entrega darão uma visão ao cliente sobre a qualidade da instituição. É em todo caso a capacidade de comunicação do Docente e o tipo de metodologia didática que emprega o que condicionará a qualidade do processo de aprendizagem e a possibilidade de fazer que o cliente atinja os objetivos de aprendizagem. O Projeto tem um papel fundamental nesta etapa, pois é nele que se define as estratégias, metodologias, recursos e equipamentos necessários.

d) Avaliação do Programa de Educação Continuada: Em qualquer processo formativo se podem enunciar três níveis de avaliação: a avaliação do Docente por parte dos alunos; a avaliação dos alunos por parte dos Docentes; a avaliação da organização promotora. A avaliação da organização promotora se desenvolve em diferentes níveis: a opinião dos alunos, a avaliação dos docentes e a avaliação no contexto do trabalho.

e) Suporte e Apoio aos Clientes: Consiste no acolhimento e acompanhamento do cliente individual (aluno) ou corporativo (empresa) em sua trajetória dentro da IES. Nem sempre o cliente está ciente de suas reais necessidades e das oportunidades de formação oferecidas. Isto pode ser feito de forma presencial ou a distância, através de portais interativos. É papel da instituição formadora fornecer toda a orientação necessária para a sua real localização. Dentre as atividades típicas, citam-se: Plano de Desenvolvimento Pessoal; Plano de Desenvolvimento Corporativo; Testes de Aferição de Conhecimentos Básicos; Cursos de Nivelamento; Certificação de Competências; Seminários Orientadores sobre a Universidade e sobre Aprender a Aprender; Serviço De Acompanhamento Do Aluno; Seminários Orientadores sobre o Mercado de Trabalho; Associações de ex-Alunos; Programas de Continuidade; Difusão seletiva de informação técnica.

f) Marketing e Comercialização: Com um produto, que responde a demandas concretas e que possui um desenho definido, começa o árduo trabalho de "vender o curso". Seguindo o esquema conceitual do Marketing-mix, temos já definido um segmento de mercado e um produto que responde às necessidades desse segmento, sob o ponto de vista de conteúdos e preço. Neste ponto terão que ser definidos os instrumentos que devem ser empregados para a promoção e como vai ter lugar a distribuição do mesmo, isto é, definições quanto aos instrumentos de promoção, quanto à informação que se dispõe dos clientes, quanto ao tipo de distribuição do produto e quanto às políticas de preço.

g) Registro Acadêmico: Esta etapa compreende a matrícula, registro e certificação. Dentre as novidades em Educação Continuada é muito grande a importância que a Certificação de Competências anteriormente adquiridas vem tendo em vários países. As tendências apontam também para um mercado "contínuo" onde o serviço deve ser projetado para que possa atender às exigências de um mercado aberto e permanente. É desejável organizar o sistema de maneira que o código de usuário seja único para um mesmo cliente ao longo de sua participação neste tipo de formação, de tal forma que à medida que o indivíduo se matricule em diferentes cursos se habilite aos vários benefícios decorrentes de sua fidelização.

h) Gestão Econômica-Financeira: O sistema de Matrícula e Cobrança pode ser articulado optando por diferentes alternativas. Dependendo da tipologia do curso ofertado, se deverá estabelecer um sistema de inscrição que assegure os limites mínimos para iniciar a Implementação. Feita a seleção dos alunos, se deverá proceder a sua admissão, registro e cobrança. A orientação na etapa de orçamentação é também bastante importante, assim como assistência no acompanhamento da execução orçamentária.

i) Gestão Administrativa: Todo o processo de Fornecimento de um Novo Projeto deve estar alicerçado por uma estrutura física que desenvolva as tarefas associadas à gestão administrativa dos cursos que se estejam em andamento. Os Docentes, potenciais clientes e alunos dos cursos

promovidos percebem como elementos diferenciadores uma série de serviços que provocarão insatisfação se não estiverem presentes: um amplo horário de atendimento ao telefone, um serviço ágil de informação, instalações físicas seguras, adequadas e suficientes, equipamentos e recursos tecnológicos adequados e suficientes, etc.

E, concluindo, podemos dizer que a gestão de um processo compreende pelo menos três grandes fases. A primeira, de planejamento e organização, na qual o processo é descrito, oportunidade em que se realiza um diagnóstico a respeito do seu desempenho e são identificadas as necessidades e requisitos dos seus clientes. A segunda fase compreende a elaboração e implementação de um plano de melhoria do processo. A terceira compõe-se do acompanhamento e controle das ações de melhoria implementadas, bem como da avaliação e controle do processo. Ao final da terceira fase, reinicia-se todo o ciclo e assim, sucessivamente.

## **2.2 Quanto à Tecnologia de Informação na EC**

Quando se fala em Tecnologia na Educação Continuada, via de regra é como mídia utilizada na modalidade a distância. Não desprezando a considerável contribuição da tecnologia nesta área, ampliadora de oportunidades de acesso à Educação Continuada, vários outros campos estão sendo intensivamente melhorados com a utilização da tecnologia na Educação Continuada. A construção, manutenção e acesso a banco de dados sobre Educação Continuada tem se constituído em importante ferramenta de gestão. Uma importante iniciativa da EUCEN foi o Projeto ELECTRA (ELECTRA PROJECT, 2003, pg. 1), em 1996, um Portal com dimensão multi-institucional, apresentando informações e contatos na educação de adultos e na aprendizagem ao longo da vida, adaptado às necessidades de cada país na Comunidade Européia. Hoje, vários países da Europa disponibilizam portais deste tipo para subsidiar o cidadão na definição de uma ou várias trajetórias de aprendizagem.

## **2.3 Quanto à Cultura Organizacional na EC**

Os desafios ligados ao crescimento da Educação Continuada na Universidade são grandes. No entanto, é possível isolar quatro especificidades que representam, em si, o esboço de uma primeira reflexão sobre as necessárias mudanças na cultura organizacional das universidades na busca de uma "Qualidade da Educação Continuada":

a) **Pertinência:** as pessoas em busca de atendimento de expectativas profissionais, além das acadêmicas, como o cliente da Educação Continuada, freqüentemente experientes, perturbam a organização "escolar". O desafio da pertinência é provavelmente o mais importante porque afeta tanto à organização, à estrutura, à pedagogia e mais fortemente às relações entre a Universidade e a Comunidade.

b) **Interdisciplinariedade:** as realidades profissionais e comunitárias não se exprimem de forma fragmentada. A distinção de campos disciplinares, originalmente na criação das Faculdades e/ou Departamentos, aflige a muitos perante a globalidade e a complexidade conhecidas pelos indivíduos que vivem a maioria do tempo numa empresa, numa instituição, num setor de produção ou de serviços e parte do tempo na Universidade. A Educação Continuada permitiu a eclosão de novos programas profundamente interdisciplinares, vinculando várias áreas de conhecimento, abordando problemas de acordo com os vários ângulos complementares e

necessários à competência profissional. Não se trata unicamente de alinhar vários professores de proveniências diferentes. Interdisciplinariedade pratica-se na abertura da Universidade à áreas diferentes, na sua capacidade de acolhimento e de negociação com empresas, na sua organização a fim de permitir a execução de programas relevantes. Interdisciplinariedade pratica-se também na divisão dos espaços de ensino entre o acadêmico e os representantes dos setores profissionais. A sala de aula não é mais um território fechado.

c) **Alternância:** o modelo escolar deve ser renovado, obrigando a Universidade a implementar novas modalidades pedagógicas como também novos esquemas organizadores (horários, plano de estudos, modalidades, etc). A entrada de estudantes da Educação Continuada provoca indubitavelmente uma exigência de mudança da organização administrativa e pedagógica: modularização dos cursos, programas noturnos ou de final-de-semana, individualização do ensino, validação de experiências anteriores, etc....

d) **Validação:** Já que os meios profissionais tornaram-se cada vez mais exigentes, a menção da Universidade não é mais suficiente para garantir o reconhecimento do título adquirido. Isto significa que os programas de Educação Continuada devem ser orientados por tendências econômicas e sociais da região. Isto significa um trabalho à priori da formação, baseado em pesquisas de mercado. Uma outra forma de validação dos processos de formação, específicos aos adultos, é o reconhecimento de competências profissionais previamente adquiridas. Os programas não se seguem mais de uma forma linear, ele deve ser construído ao redor das reais necessidades do cliente. Esta política ainda é bastante delicada nas instituições universitárias. Os obstáculos maiores ainda são a tradição, o temor da mudança e os critérios de validação desta formação.

## **2.4 Quanto à Estrutura Organizacional da EC**

As estruturas organizacionais da EC nas universidades são desenvolvidas após as decisões sobre a missão, a política e a estratégia. Na prática, podem haver algumas disparidades entre a missão indicada, a política e a estratégia e as estruturas herdadas para o fornecimento de EC. Como o processo da revisão da missão, da política e da estratégia é dinâmico, as estruturas evoluirão e mudarão em consequência dos fatores internos e externos; a experiência e a avaliação das forças e das fraquezas da organização guiarão o processo evolucionário. Às vezes um efeito de pêndulo pode ser percebido, com instituições movendo-se de modelos dispersos para estruturas centralizadas, e vice-e-versa, voltando a mudar outra vez para estruturas mais flexíveis na EC.

Segundo BRENNAN(2002), no Manual de Gestão da Educação Continuada da EUCEN, é possível identificar quatro modelos de Estruturas Organizacionais consagrados para prover EC nas universidades:

**Modelo A:** A oferta de EC é feita através de um setor, de um centro, ou de uma empresa separada, com ou sem a participação dos docentes da universidade;

**Modelo B:** A oferta de EC é feita tanto como no modelo anterior como pelas várias unidades ou departamentos da universidade, com algumas funções da EC, por exemplo desenvolvimento, monitoramento, garantia de qualidade, etc, realizadas por um setor responsável pela EC;

Modelo C: A EC é desenvolvida inteiramente pelas unidades ou departamentos da universidade, mas com uma forte sustentação central, através de uma escala das funções, por exemplo liderança estratégica, desenvolvimento, monitoramento, garantia de qualidade, promoção;

Modelo D: A EC é devolvida pelas unidades ou departamentos com quase nenhuma sustentação, coordenação ou monitoramento central.

O mesmo autor, no entanto, alerta que, devido ao tamanho, à complexidade e à natureza colegiada de muitas universidades, é possível que mais de um destes modelos esteja em operação em uma mesma IES ao mesmo tempo. As universidades descentralizadas e/ou divididas por campus podem utilizar modelos diferentes simultaneamente.

Segundo documentos da RECLA(2004), pode-se tipificar os modelos de estruturas organizacionais de gestão da EC adotado pelas IES de acordo com três variáveis: o grau de centralização, a localização da estrutura da EC e a grau de autonomia da gestão financeira na oferta de Educação Continuada. A RECLA enfatiza que existem nas universidades diferentes modelos de estruturas organizacionais na Gestão da oferta de Educação Continuada e a escolha do modelo é resultante de características próprias de cada instituição.

No entanto, percebe-se uma tendência generalizada na centralização da gestão da EC e, sobre isto, o Projeto Equal enfatiza:

“O sucesso na resolução destes novos paradigmas só será possível graças a um reagrupamento de várias ações. As necessárias adaptações para facilitar a vinda ou o regresso dos adultos à Universidade somente serão possíveis com a conjunção de várias dinâmicas: uma política institucional claramente orientada para esta nova dimensão; um órgão acadêmico com uma missão de análise e de orientação estratégica; uma estrutura acadêmica especialmente dedicado à estas questões; a missão de tal estrutura associaria o desenvolvimento conceitual, apoio logístico e atendimento aos "clientes" (participantes, empresas, instituições, etc.”. (EQUAL, 2003, pg. 2)

### **3. Proposta de um Centro de Excelência em Educação Continuada na Unisul**

Neste capítulo, propomos para a Unisul a criação de uma Unidade Acadêmica voltada para o planejamento, oferta e gestão de serviços em Educação Continuada. A adoção de um Modelo Centralizado, como uma Unidade Interna, teve como fundamentos a necessidade de fortalecer a imagem da instituição na Educação Continuada, melhorando a qualidade dos produtos e serviços ofertados, através do uso da economia de escala. As vantagens preconizadas para este tipo de estrutura e que devem ser reforçadas são: foco da Unidade em Educação Continuada; mercados claramente definidos; exigência de alto nível de profissionalismo na promoção, organização e fornecimento de Educação Continuada; proximidade ao mercado; alta integração no planejamento, desenvolvimento, fornecimento e avaliação ; forte relações com o cliente; busca a implantação de sistemas de alta qualidade; trabalha com o envolvimento dos indivíduos da instituição. Por outro lado, existem desvantagens no Modelo Centralizado a serem superadas. Sua oferta de produtos depende fortemente das áreas de conhecimento da Universidade, portanto é imperativo um grande esforço na mobilização dos diversos cursos de Graduação na Educação Continuada; existe o imperativo da geração de renda, da auto-sustentação o que pode ser buscado com a máxima eficiência na utilização dos recursos e com equipe de trabalho bem dimensionada.

A proposta foi fundamentada nas referências consultadas, após amplo diagnóstico realizado na instituição citada.

### **3.1 Definição da Missão, Visão, Valores e Objetivos do Centro de Excelência em Educação Continuada**

A partir das reflexões anteriormente efetuadas, podemos definir que o Centro de Excelência em Educação Continuada terá sua linha de atuação prioritariamente voltada para Educação Profissional, através de eventos, serviços, atividades e/ou cursos, presenciais ou a distância, que atendam à demanda do mercado, estruturando-se a partir das necessidades do mundo do trabalho. Buscará atender a um público, interno ou externo, de jovens e adultos da população economicamente ativa, que pretende uma formação mais rápida e econômica para a atuação profissional. Neste público se incluem também as organizações, públicas ou privadas, através da Educação Corporativa. O nível de ensino é o superior, abrangendo os Cursos de Extensão, Cursos Sequenciais em suas várias modalidades, Cursos de Pós-graduação Lato Sensu e Eventos de Extensão.

A partir destes fatores – que estabelecem o negócio, os clientes e a razão de existência- podemos propor como Missão do Centro de Excelência em Educação Continuada: “Propiciar à comunidade, interna e externa, oportunidades de formação continuada de qualidade através da democratização do acesso ao ensino superior, visando ampliar a capacitação para o mundo do trabalho e a inserção social e contribuir com o desenvolvimento regional.”

A Visão consiste em definir o estado que a organização deseja atingir no futuro. Deve ser desafiadora e abrangente, com o propósito de mostrar claramente os rumos da instituição. Por isso, propomos como a Visão do Centro de Excelência em Educação Continuada: “Ser reconhecido pela sociedade como um centro de excelência em educação continuada na sua região de abrangência.”

Além dos valores declarados pela Unisul, propomos a adoção dos seguintes princípios: Ênfase no empreendedorismo; Educação como oportunidade emancipadora; Respeito à diversidade; Auto-sustentabilidade.

Os objetivos expressam uma situação que a instituição deseja atingir no futuro e tem razoável possibilidade de fazê-lo, através de meios adequados. Representam o que será realizado para construir a Visão e cumprir a Missão. Como objetivos específicos do CEEP elencamos: a) oferecer de forma permanente um Programa de Educação Continuada de qualidade reconhecida, comprometido com a realidade regional; b) otimizar a Gestão da Educação Continuada na Unisul, tornando-a mais ágil e eficiente, buscando a auto-sustentação dos cursos, a expansão das matrículas e padrões de excelência em seus produtos e serviços; c) ter uma infra-estrutura física e tecnológica compatível com as exigências dos padrões de qualidade de seus produtos e serviços voltados para a educação continuada; d) promover o desenvolvimento das competências profissionais, individuais e organizacionais, para a valorização das pessoas no mundo do trabalho e a realização pessoal.

### 3.2 Portfólio de Produtos e Serviços

Definir quais os produtos e serviços a serem oferecidos implica em responder às expectativas e necessidades do cliente quando busca a Universidade, considerando as potencialidades e a capacidade da organização. Portanto, dentre os serviços e produtos ofertados estarão os seguintes:

a) Serviço De Gestão De Carreiras: A empregabilidade dos egressos será, cada vez mais, um fator de competitividade das próprias universidades. Várias são já as instituições de ensino superior que organizam setores de apoio à inserção profissional e que desenvolvem programas de monitorização dos percursos profissionais dos graduados. A idéia é alimentar a relação universidades – empresas- alunos, avaliar o tempo de espera para o primeiro emprego e mesmo corrigir erros nos percursos formativos que sejam obstáculos ao bom desempenho profissional dos licenciados. Algumas destas iniciativas incluem: bolsas de emprego online; criação de observatório de acompanhamento de todos os egressos da Universidade; colocação em estágios profissionais; criação de bases de dados de currículos dos alunos; aconselhamento individual ou coletivo sobre carreiras profissionais para alunos. No futuro, a empregabilidade será determinante para a escolha da Universidade.

A busca de uma atividade de Educação Continuada frequentemente confronta o indivíduo com uma multiplicidade de caminhos possíveis de formação para a sua adaptação, integração e desempenho no mundo do trabalho. O mesmo sucede com as muitas situações que terão lugar durante o próprio ciclo de aprendizagem, ou ainda aquelas inerentes ao processo de saída, isto é, na transição para a vida profissional. Atualmente acredita-se que as pessoas podem deliberadamente influenciar as suas trajetórias (escolares, profissionais...) quer durante o período de formação (inicial ou continuada) quer no decurso da sua vida profissional. O termo *carreira* é entendido como um processo capaz de descrever a progressão dos indivíduos, ao longo da vida, na aprendizagem e no trabalho. Na sua concepção, devem ser considerados as várias dimensões internas, isto é, aspirações, expectativas, percepções, sentimentos, necessidades e significados, e externas, ou seja, o conjunto de posições, papéis e atividades que, no emprego, na profissão e na organização em que se inserem, os sujeitos vão negociando ao longo dos seus itinerários profissionais. Por outro lado, a noção de *gestão* possibilita considerar os esforços efetuados, por este ou por outros, a fim de influenciar o desenvolvimento do seu percurso pessoal e profissional.

A expressão *gestão da carreira* portanto, é utilizada para definir o processo através do qual cada um de nós desenvolve, implementa e monitoriza os objetivos e estratégias vocacionais dirigidos para a concretização de aspirações, desejos e necessidades inerentes à relação que mantém com a aprendizagem e o trabalho. Conceber a orientação profissional como o apoio sistemático à gestão da carreira, permite, neste contexto, defini-la como um instrumento individual e socialmente útil, em especial quando se reflete sobre uma realidade do mundo do trabalho crescentemente complexa, que, como tal, coloca novos desafios para cuja solução os padrões tradicionais se tornam aceleradamente arcaicos. Dentro da Gestão de Carreiras constariam os seguintes serviços: elaboração de Plano de Desenvolvimento Pessoal, Aferição de Conhecimentos Básicos, Certificação de Competências, Seminários Orientadores sobre a Universidade, Seminários Orientadores sobre o Mercado de Trabalho, apoio à inserção profissional, etc.

b) Serviços de Educação Corporativa: Elaboração de projetos de Educação Continuada no contexto de uma organização que possibilitem identificar e priorizar as necessidades de aprendizagem atuais e futuras; vincular o treinamento às principais estratégias empresariais; assegurar desenvolvimento, e avaliação consistentes; e oferecer orientação para o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem. A identificação do público alvo, as necessidades do cliente, as qualificações, competências e conhecimentos atuais e futuros necessários para o sucesso da organização fazem parte de um projeto de Educação Corporativa, que se traduzirá em uma proposta de soluções de aprendizagem, que podem incluir cursos de extensão, cursos seqüenciais, cursos graduação e Cursos de Pós-graduação, até soluções de desempenho mais abrangentes e integradas. Nesta questão também se incluem as estratégias para compartilhamento de conhecimento e interação entre as pessoas, formais ou informais. Para isto, mobilizará toda a infra-estrutura física, tecnológica e de recursos humanos da Unisul, ou de parceiros externos quando necessário.

c) Desenvolvimento e Produção de Material Didático : Visa o desenvolvimento e a produção dos materiais de formação, como apoio a cursos presenciais ou concebido como material de educação a distância, para cursos próprios ou de outras instituições.

d) Realização de Cursos de Extensão, Cursos Seqüenciais e Cursos de Especialização: Desenvolvimento, implementação e operacionalização de Cursos Seqüenciais, de Extensão e de Especialização, abertos ou “in company”.

e) Realização de Eventos: Planejamento, implementação e operacionalização de eventos tipo workshop, seminários, conferências, congressos, simpósios, etc, para a comunidade acadêmica e para a comunidade em geral, atendendo também necessidades específicas de empresas públicas e privadas.

f) Portal da Educação Continuada: Site sobre Educação Continuada na Unisul e no estado, projetado para ser um portal que disponibilize informação sobre a educação de adultos e educação continuada em Santa Catarina, devendo conter informação sobre cursos, organizações, políticas, aconselhamento, metodologias, etc. O portal terá um caráter catarinense e uma dimensão multi- institucional, apresentando informações e contatos relativos à educação de adultos e à Educação Continuada, buscando se tornar um ponto de referência no estado de Santa Catarina em Educação Continuada. As informações contidas poderão ser exploradas de várias maneiras (busca, navegação e interação) de acordo com as necessidades de seus visitantes A seguinte informação será disponibilizada: Entidades educacionais; Cursos; Atividades e eventos; Aconselhamento e orientação profissional; Políticas nacionais e regionais relativas à Educação Continuada; Metodologias educacionais; Publicações; Oportunidades da aprendizagem; Fóruns. Uma parte interativa será disponibilizada, onde o usuário poderá construir uma Trajetória de Aprendizagem dentro da Unisul, de acordo com suas necessidades, tempo disponível, recursos e motivações.

### **3.3 O Modelo de Gestão Proposto do Centro de Excelência em Educação Continuada**

O Centro de Excelência em Educação Continuada será uma unidade estrutural, que disponibilizará produtos e serviços de Educação Continuada e que terá por objetivos promover o compartilhamento e otimização dos recursos acadêmicos e administrativos necessários à gestão

da Educação Continuada na Unisul; fortalecer o trabalho em equipe, produzir sinergias e facilitar as relações e processos na Educação Continuada; e promover a otimização da oferta de produtos e serviços de Educação Continuada competitivos e de qualidade.

Para realizar tais objetivos terá as seguintes Atribuições e Competências: coordenar amplamente todo o conjunto de atividades de Educação Continuada da Unisul, incumbindo-se da operacionalização das mesmas; dar assistência aos Cursos e Órgãos na elaboração de novos projetos e cursos; Supervisionar o acompanhamento dos indicadores de qualidade e de produtividade das atividades acadêmicas de educação continuada; supervisionar, em articulação com a Secretaria de Ensino, a expedição e o registro de documentos legais referentes às atividades de Educação Continuada na instituição; sistematizar dados, experiências e informações relativos às atividades de Educação Continuada; identificar as demandas de Educação Continuada junto às empresas e ao mercado e que podem ser atendidas pela Unisul; estabelecer parcerias voltadas para a oferta de Educação Continuada. Para tanto, algumas mudanças são sugeridas.

- Mudanças necessárias nos Processos: Geralmente nas IES, os processos com Desempenho considerados “críticos” são a Identificação e Análise de Demandas; a Avaliação do Programa de Educação Continuada; o Suporte e apoio aos alunos; o Marketing e Comercialização e a Gestão econômico-financeira. Nesta fase, propõe-se a elaboração e implementação de um plano de melhoria destes processos, priorizados em função de seu baixo desempenho, exigindo, portanto, uma intervenção urgente.

- Mudanças na Cultura Organizacional: As necessárias mudanças na cultura organizacional da Unisul na busca de uma "Qualidade da Educação Continuada " devem ser trabalhadas no sentido de: a) desenvolver e estimular o uso de metodologias adequadas a adultos; b) fortalecer as relações entre a Universidade e a Comunidade, especialmente com o setor produtivo; c) fomentar o espírito da Interdisciplinariedade; d) fomentar a implementação de novas modalidades pedagógicas como também novos esquemas organizadores: horários diferenciados, plano de estudos, modalidades, modularização dos cursos, programas noturnos ou de final-de-semana, individualização do ensino, validação de experiências anteriores, o respeito a ritmos diferenciados, a valorização das experiências dos estudantes, etc; e) orientar os Projetos de Educação Continuada por tendências econômicas e sociais da região, baseados em pesquisas de mercado; f) implantar o Reconhecimento de Competências Profissionais Previamente Adquiridas, já contemplada na LDB e passível de regulamentação interna; implantar uma Gestão focada no Cliente, isto é, no Aluno; Implantar mecanismos de incentivo às atividades docentes em Educação Continuada.

- Mudanças na Infra-Estrutura Física e Tecnológica: A Educação Continuada deverá ser contemplada com os mesmos recursos tecnológicos disponíveis na gestão da graduação, em especial a entrada nos sistemas de gestão acadêmica e administrativo. Além disso, todos os processos de desenvolvimento e implementação de projetos e prestação de contas deverão ser informatizados. O relacionamento com o aluno da Educação Continuada também poderá ser melhorado com a adição de ferramentas informatizadas de comunicação, além da sua avaliação. Como recurso pedagógico, a exigências do aluno adulto, geralmente inserido no mercado de trabalho e portanto em contato com modernas tecnologias, instrumentos de uma geração são necessários para compor ao menos um laboratório de informática, permanentemente disponível

para a Educação Continuada. Outro recurso importante é o Apoio ao Ensino Presencial, através de ambientes virtuais.

Com relação à infra-estrutura física, será necessário dispor de uma edificação própria ou locada para tal, que contemple as seguintes características: instalações modernas e seguras, com ambientes confortáveis e adequados às atividades de aprendizagem; localização próxima do centro das cidades, de fácil acesso e com estacionamento; infra-estrutura disponível para a terceirização de serviços de alimentação; equipamentos e mobiliário modernos e adequados para adultos; espaço disponível e adequado para Biblioteca setorial; espaço disponível para salas de aula, secretaria, atendimento aos alunos, sala de professores, coordenação, serviços de apoio, mecanografia, etc.

### **3.4 A Estrutura Organizacional Proposta**

Olhar uma organização como um sistema é interpretá-la como um conjunto de elementos distintos, porém inter-relacionados que controlam seu desempenho visando à realização de seus objetivos. É verificar qual a missão que seus produtos e serviços cumprem junto a seus usuários e clientes que avaliam seu desempenho. O desempenho de qualquer organização é avaliado em função da Eficácia e Eficiência. Quanto maior for a capacidade do sistema cumprir a finalidade para a qual foi concebida, maior será sua eficácia, que é avaliada comparando os objetivos com os resultados; quando passamos a analisar a eficiência, a organização é eficiente quando utiliza racionalmente seus recursos, i.e., quanto mais racional for o uso dos recursos, mais produtivo e eficiente será o sistema.

Em um ambiente instável, típico da Educação Continuada, sujeito a altas taxas de mudança econômica, elevada concorrência, e mercado em permanente transformação, as estruturas organizacionais, de forma a alcançar a máxima eficácia e eficiência, devem ser preferencialmente do tipo participativo, onde predominam a liderança, a disciplina e a autonomia.. Nas organizações que adotam o modelo participativo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho, propiciando o aumento da qualidade das decisões e da administração, a satisfação e a motivação das pessoas, aprimorando a decisão e, desta forma, contribuindo para aprimorar a competitividade. Para tanto, propomos uma estrutura bastante horizontal, que tenha esta visão de sistema e que se baseie num modelo de gestão participativo, conforme descrito abaixo, com respectivas atribuições.

- Coordenação do Centro de Excelência em Educação Continuada: Responsável pela “Avaliação do Programa de Educação Continuada” e coordenação dos outros setores, fazendo a articulação com a Direção do campus, com a Pró-Reitoria Acadêmica e suas diretorias e com a Pró-Reitoria de Administração.
- Assistência de Relacionamento com Clientes: responsável pela “Identificação e Análise de Demandas de Educação Continuada”, “Marketing e Comercialização” e “Suporte e apoio aos alunos”.
- Assistência Pedagógica: responsável pelo “Desenvolvimento de Novos Programas em Educação Continuada”, articulando-se com os Coordenadores de Cursos de Graduação; e pelo

“Fornecimento do Programa de Educação Continuada” respondendo pelo apoio didático-pedagógico aos Docentes envolvidos na implementação de Curso de Educação Continuada.

- Assistência Logística: Responsável pela “Gestão econômico-financeira”, pelo “Registro Acadêmico” e pela “Gestão Administrativa”.
- Comissão de Educação Continuada: vinculada à Coordenação do CEEC, com estado de apoio consultivo, terá por atribuição fornecer subsídios para o planejamento e a execução das ações de educação continuada, na região de abrangência do campus. A Comissão de Educação Continuada (CEC) fornecerá dados e informações do mundo do trabalho que nortearão a ação da Universidade no campo da educação continuada na região, bem como sugestões para contribuir com a qualidade dos serviços ofertados e pela adequação dos meios às finalidades de cada atividade. A Comissão será composta por: representantes dos Cursos de Graduação, por área de conhecimento; representantes discentes da Educação Continuada; representantes de cada Setor Econômico representativo na região; representantes dos Sindicatos de Trabalhadores mais representativos na vocação econômica regional; representantes de cada Prefeitura da região de abrangência da instituição; outros convidados a critério da Unisul. Sugere-se que a CEEC se reúna ordinariamente uma vez a cada semestre, preferencialmente nos meses de março e agosto, e extraordinariamente quando convocada.

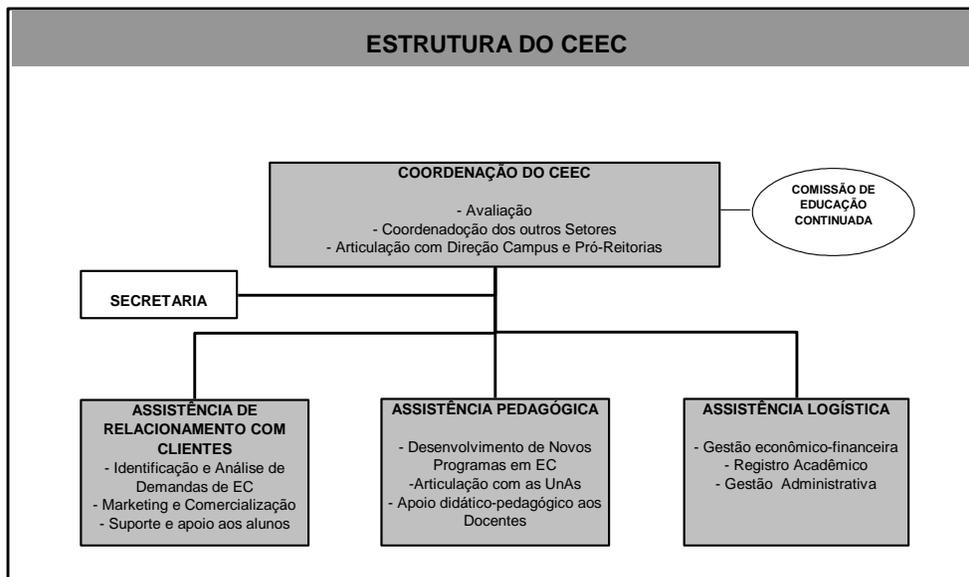


Fig. 1. Estrutura Proposta do CEEC- Elaborada pelo autor.

A questão da organização universitária e seu processo de gestão e decisão é assunto que está na pauta das discussões e que vem preocupando os gestores de instituições de ensino superior e toda a comunidade acadêmica frente aos desafios presentes na sociedade de hoje. Esses desafios são fruto da conjuntura econômica, social, política e educacional. No novo cenário da Educação, os termos mais frequentes tem sido competência, competitividade, produtividade, avaliação, foco no cliente, sustentabilidade e agregação de valor. As novas estruturas organizacionais universitárias, numa sociedade altamente competitiva, para serem geridas com eficiência e eficácia, precisam saber e ter claros os objetivos da instituição; as opções para enfrentar uma sociedade competitiva na prática cotidiana; e a sua capacidade de gerenciar serviços, de saber organizar, planejar,

controlar, avaliar, trabalhar em equipe e dividir responsabilidades. No entanto, a multiplicidade de objetivos de uma IES revela a complexidade que a permeia. E essa multiplicidade de objetivos é geradora de tensões que atingem todos os membros de uma organização.

Um processo de re-organização institucional sintonizado com os novos tempos exige vontade política, ética e responsabilidade dos dirigentes. Ter como foco o cliente satisfeito é a melhor propaganda, o melhor marketing institucional, substituindo, muitas vezes, os gastos excessivos com publicidade.

As características de um modelo participativo devem privilegiar a liderança que estimule a confiança entre superiores e subordinados, a motivação baseada na participação das pessoas, o fluxo de informação livre em todos os sentidos, a interação, a autonomia, o controle disperso e o estabelecimento de metas elevadas de desempenho, aceitas por todos.

Como sugestão de estudos futuros, propomos que se verifique a possibilidade de ampliação do Portal da Educação Continuada para abranger todo o Sistema Acafe, num sistema de parceria; a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade na Educação Continuada; a extensão do Programa de Empreendedorismo à Educação Continuada, com a instalação de Incubadoras de Empresas e Programas de Qualificação para Cooperativas; e o fortalecimento das parcerias com órgãos tais como o Sebrae, o Sine, Senai, Secretarias de Educação, etc, inclusive com a disponibilização de espaço físico no Centro de Excelência em Educação Continuada.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BRENNAN, Mick , in Manual de Gestão da Educação Continuada da EUCEN. 2002. Disponível em [www.eucen.org](http://www.eucen.org), em 10/10/2003.

Electra Project. Disponível em [www.electra.eu.org](http://www.electra.eu.org) , em 10/10/2003.

EQUAL- Educational Quality in University Adult Learning. “Concevoir et gérer un projet qualité en formation continue universitaire”. Programme SOCRATES –VERSION 1 - Janvier 2001. Disponível em <http://unige.ch> em 15/11/2003.

GOMES, Mara Regina. “Qualidade em Educação Continuada: Proposta de um Centro de Excelência em Educação Continuada na Unisul”. Monografia apresentada no Curso de Gestão e Liderança Universitária. IGLU/OUI/ACAFE/UNISUL, 2004.

JANÍČEK, Ladislav. “Quality Assurance & Assessment - Concepts in Continuing Education and Training in the Czech Republic”.2003. disponível em [www.eucen.org](http://www.eucen.org), em fevereiro de 2004.

PEREIRA, Heitor José. Os Novos Modelos de Gestão: Análise e algumas Práticas em Empresas Brasileiras. Tese de Doutorado em administração. EAESP-FGV. 1995.

PORTO, Claudio. “Uma Introdução ao Planejamento Estratégico”.2002. Disponível em <http://www.usr.solar.com.br> em 23/01/2004.

RECLA- Rede Universitária De Educação Continuada Da América Latina E Caribe-  
“Instrumentos para Gestão de Centros de Educação Continuada”. 2001. Disponível em  
<http://www.cfp.upv.es>, em fevereiro de 2004.