

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM TUTORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

ORGANIZATIONAL CHANGE: A CASE STUDY IN DISTANCE EDUCATION TUTORSHIP

Juliane Ines Di Francesco Kich

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

E-mail: julikich@gmail.com

Thiago Soares Nunes

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

E-mail: adm.thiagosn@gmail.com

Maurício Fernandes Pereira

Professor do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC.

E-mail: mfpcris@gmail.com

Gilberto de Oliveira Moritz

Professor do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC.

E-mail: gomoritz@cse.ufsc.br

Recebido em 29/06/2012. Aprovado em 29/10/2012. Disponibilizado em 04/03/2013.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.5, n.3, p. 151-176, set./dez. 2012

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:

ademar.unisul@gmail.com; (48) 3229-1932

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.5, n.3, p. 151-176, set./dez. 2012



RESUMO

Este artigo analisa um processo de mudança organizacional realizado no curso de Graduação em Administração, na modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Catarina. Procurou-se analisar quais os fatores que estimularam a mudança, como foi feita a sua elaboração e implantação, e como os diferentes níveis hierárquicos envolvidos encararam todo esse processo; e, após aproximadamente um ano de implantação, observar se o planejado está em consonância com a prática, e quais os fatores positivos e negativos da mudança para o curso. Para tanto, foi realizado um estudo de caso. Entre os achados da pesquisa estão evidenciados os desafios que este processo envolve.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Educação a Distância. Tutoria.

1 INTRODUÇÃO

Há uma série de forças que vêm contribuindo para aumentar a pressão sobre as organizações: tecnologia, competição, excesso de oferta, globalismo, expectativas do cliente, participação do governo, propriedade, dinâmica da força de trabalho, entre outras (NADLER, 1993). Denota-se que organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores. Com isso, essas mesmas organizações têm buscado fortemente a adaptação a esses novos cenários (WOOD, 2002).

Para Wood (2002), não há opção à mudança, uma vez que a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação. Da mesma forma, Nadler (1993) expõe que as empresas que têm êxito são as que preveem a mudança e desenvolvem antecipadamente as suas estratégias, assim recompensando certas qualidades da organização, em particular a adaptabilidade, a flexibilidade, a sensibilidade, a decisão e a rapidez. De forma geral, os processos de mudança organizacional respondem à necessidade ou ao desejo das organizações de implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica (WOOD, 2002).



Especificamente, em relação à modalidade de ensino que vem crescentemente assumindo representatividade no ensino superior no Brasil, a Educação a Distância (EaD), o pensar e repensar a metodologia e as tecnologias utilizadas no curso é uma tarefa constante para os envolvidos; logo mudanças se fazem necessárias, em busca do aprimoramento da atividade. Neste sentido, este artigo tem por objetivo analisar o processo de mudança que ocorreu no curso EaD de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, desde os fatores que estimularam a mudança, como foi feita a sua elaboração e implantação, e como os diferentes níveis hierárquicos envolvidos encararam todo esse processo; e, após aproximadamente um ano de implantação, observar se o planejado está em consonância com a prática, e quais os fatores positivos e negativos da mudança para o curso. A mudança em questão diz respeito à nova metodologia de trabalho de tutores e supervisores, que começou a funcionar desde março de 2011.

Por fim, para além desta introdução (primeira parte), o artigo está dividido em mais quatro partes. Na segunda parte, procede-se a revisão de literatura, abordando inicialmente a situação da EaD no Brasil, na qual se situa o estudo de caso, e posteriormente discutida as dimensões da mudança organizacional. Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na quarta parte constam os resultados da pesquisa, onde se apresenta o cenário da mudança em estudo (EaD ADM UFSC) e todo o processo dela, incluindo a percepção dos envolvidos. Finalmente, na quinta parte, são apresentadas as conclusões e contribuições deste artigo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EaD)

Educação a Distância pode ser definida como um aprendizado planejado que ocorre, normalmente, em um lugar diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais (MOORE; KEARSLEY, 2007). A modalidade a distância tende a ser cada vez mais um elemento regular dos sistemas



educativos, assumindo funções de crescente representatividade no ensino pós-secundário (BELLONI, 2003; MOORE; KEARSLEY, 2007). Deste modo, a EaD representa uma modalidade de educação e desenvolvimento para o estudante e/ou trabalhador que compreende a formação profissional, o aperfeiçoamento ou o treinamento. Todavia, ressalta-se que a modalidade não deve ser considerada como uma alternativa para superar problemas emergenciais ou consertar/solucionar os fracassos nos sistemas educacionais (ARETIO, 2002).

A tecnologia é considerada o motor propulsor da implantação desta modalidade de educação e o motivo de maior aceitação da EaD, visto que cada vez mais novas ferramentas são criadas para esta modalidade. A inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias permitem a criação de projetos pedagógicos mais complexos, propiciando, assim, a mudança no sistema educacional – como o “abandono” de materiais didáticos impressos por hipermídias. Com a ajuda das tecnologias de informação e comunicação (TIC’s), cujo objetivo é facilitar o processo de ensino e aprendizagem e estimular a colaboração e interação dos agentes do curso, os projetos e cursos ofertados adquirem maior qualidade e abrangência na EaD. Contudo, o aparato tecnológico é apenas uma das demais engrenagens que fazem esta modalidade cada vez mais forte e “fazer com que todas as peças da engrenagem operem em um sistema de EaD exige um grau considerável de sofisticação gerencial, quase certamente mais do que em qualquer outro campo educacional” (MOORE; KEARSLEY, 2007, p. 19). Pelo discurso dos autores, fundamentalmente faz-se necessária a constituição de uma equipe multidisciplinar para gerenciar e dar suporte a todo o processo do curso. Essa equipe compreende desde gestores, supervisores e tutores, responsáveis pelos processos de aprendizagem e trabalhos administrativos, até trabalhadores de suporte aos aspectos tecnológicos, materiais de aprendizagem e do próprio polo de ensino.

Evidencia-se que a efetividade do processo ensino-aprendizagem dentro da educação a distância é influenciada por dois aspectos principais: tecnologia e suporte ao estudante. Assim, cabe aos gestores (coordenadores e supervisores) manterem-se vigilantes na manutenção e atualização das tecnologias e dos recursos utilizados no curso, bem como no controle da qualidade dos processos de tutoria e das atividades desenvolvidas pelos seus

tutores (NUNES, 2007). Moore e Kearsley (2007) apresentam um modelo conceitual, que demonstra resumidamente a visão sistêmica que os autores tem sobre a EaD – considerando os principais componentes de um sistema de EaD: tecnologia, aprendizado, educação, criação do programa/curso e gerenciamento (cultura e filosofia).

A EaD, por ser um sistema complexo, exige uma gestão eficiente. Uma vez que algum dos componentes, como os visualizados na Figura 1, estiverem falhos, o processo de ensino-aprendizagem e a qualidade e efetividade do curso podem diminuir. A gestão pode ser compreendida como “um processo que permite conduzir o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com respeito às ações que se fizeram necessárias, a escolha e verificação da melhor forma de executá-las” (RUMBLE, 2003, p. 15).

Nesse sentido, Moore e Kearsley (2007, p. 21), que interpretam a gestão da EaD de maneira sistêmica, apresentam a estrutura necessária, que inclui: a) características do aluno, incluindo saber como estudar a distância; b) experiência do instrutor de educação a distância; c) entendimento dos alunos a distância por parte da equipe administrativa; d) qualidade das aptidões para elaboração do curso; e) qualidade da produção do curso; f) custo de criação e produção do curso; g) tecnologia escolhida para o curso; h) acessibilidade dos serviços de apoio; i) frequência e qualidade dos dados de avaliação; e j) investimento financeiro.

A organização do planejamento de um curso na modalidade a distância envolve profissionais com diferentes formações, no sentido de atender a todas as necessidades do processo. Desde o pensar sobre o conteúdo do curso, é preciso compreender o perfil do profissional que se quer formar, a pesquisa de mercado que justifica o oferecimento do curso, até a adequação de tecnologias para elaboração de materiais e a disponibilização de conteúdos de maneira adequada. Portanto, observa-se a busca de uma fusão de saberes em uma direção única – atender o estudante, estar próximo dele, ainda que fisicamente em espaços diferentes (AZEVEDO; SATHLER, 2008, apud BENETTI, 2008).

Portanto, pensar e repensar a metodologia e as tecnologias utilizadas no curso, é uma tarefa constante para os envolvidos na educação a distância. Mudanças organizacionais são necessárias para garantir cada vez mais qualidade para o curso e processos



desenvolvidos dentro e fora da tutoria. Porém, precisam ser analisadas para evitar situações que possam comprometer a estrutura de funcionamento do curso. Ou seja, toda mudança deve ser estudada, planejada e aplicada, bem como, deve-se ser algo de consenso dos envolvidos para que esta tenha maior efetividade.

2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Abordar um assunto como a mudança organizacional não é uma tarefa fácil, devido à profundidade e à complexidade do tema, assim como a variedade de enfoques existentes (WOOD, 2002). Nesse sentido, o objetivo desta seção não é aprofundar uma discussão teórica, mas apenas fornecer um referencial para o caso prático. São vários os autores que concordam que mudar hoje em dia é uma questão de sobrevivência. Para Pereira (1994), as empresas do futuro serão aquelas que compreenderem e aceitarem o desafio da mudança. Da mesma forma, Wood (2002) afirma que a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação.

A mudança organizacional pode ser definida como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes, ou no conjunto, da organização” (WOOD; CURADO; CAMPOS, 2002, p. 16). Os fatores que podem levar uma organização a realizar uma mudança, de acordo com Wood, Curado e Campos (2002), estão relacionados à: 1) natureza da organização: qualquer característica dela, como organograma, funções, tarefas, valores, pessoas etc.; 2) relação da organização com o ambiente: uma resposta a mudanças nele ocorridas (reativa) ou antecipação baseada em expectativas (voluntária); e 3) forma de implementação: podendo ser reeducativa, coercitiva ou racional.

Diante do exposto, as situações que podem vir a provocar um processo de mudança, de acordo com Hergoz (1991), podem estar vinculadas a crises e problemas; novas oportunidades e; novas diretrizes internas ou externas. Sob essa mesma perspectiva, Motta (1999) aponta que o objetivo do processo de mudança pode-se dar por seis diferentes perspectivas: 1) estratégica: coerência da ação organizacional; 2) estrutural: adequação da autoridade formal; 3) tecnológica: modernização das formas de especialização do trabalho e



de tecnologia; 4) humana: motivação, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas; 5) cultural: coesão e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social; e 6) política: redistribuição dos recursos organizacionais segundo novas prioridades.

Castro e Basques (2006), por meio do estudo de mudança de uma empresa mineira de base tecnológica, apontam que uma atitude mais proativa da empresa pode antecipar uma crise mais profunda, e assim empreender mudanças que efetivamente contribuam para alavancar seus negócios efetivamente. Os autores, ainda destacam que uma mudança organizacional afeta quatro importantes dimensões organizacionais: pessoas, estrutura organizacional, processos gerenciais e estratégias gerenciais. Contudo, independente do fator propulsor da mudança organizacional, ela exige decisão e métodos próprios para provocar um novo aprendizado e instituir uma rotina não dependente do desempenho cotidiano (MOTTA, 1999). Desse modo, a tentativa de manter a mudança sob controle efetivo levou à pluralidade de propostas sobre a melhor maneira de abordá-la e conduzi-la. Para Pereira (1994), os principais modelos de mudança são: de direcionamento; de configuração; políticos; com ênfase tecnológica; de desempenho; e de desenvolvimento. Vale aqui mencionar que nenhum modelo apresentado pela literatura é único e livre de adaptações ao contexto, muitos deles se complementam. Pereira (1994) afirma que para adequar um modelo é preciso levar em consideração: a finalidade da mudança; o tamanho e o tipo da empresa; e a cultura organizacional. Além disso, ele apresenta que a maioria dos modelos identifica o comprometimento do topo e a adesão dos empregados como fatores essenciais à implementação.

Para Schein (1980), independente do modelo utilizado pela organização, o processo de mudança compõe-se de quatro fases: 1) percepção: é o momento de tomada de consciência de que algo não vai bem, ou não acontece de acordo com as expectativas; 2) mudança de atitude: descongelar padrões antigos, abandonar hábitos, flexibilizar estruturas enrijecidas é muito difícil, pois implica em desaprender, desistir de algo que foi conseguido com esforço e que pode ter sido útil ou válido em outros termos e circunstâncias; 3) mudança de comportamento: implica a externalização sustentada de algo que já foi decidido, aprendido ou realizado e que vem sendo cultivado através de um esforço

consciente e deliberado. Enquanto ele não se manifesta, não se pode dizer que houve mudança; 4) fixação do novo comportamento: “aprender a aprender” torna-se vital, ou seja, é necessário que o sistema adquira a capacidade de se autorrenovar, o que, de certa forma, significa perder o medo de mudar. O processo é demorado, cheio de recaídas, idas e vindas.

Para a realização do processo apresentado por Schein (1980), a mudança requer um preparo inicial de quem pretende conduzi-la, no sentido de capacitação individual e de compreensão dos processos de diagnóstico, planejamento, intervenção e resistência à mudança (MOTTA, 1999). Desse modo, conduzir a mudança é gerenciar o hiato entre a percepção da realidade vivida e a promessa da nova ordem; é lidar com os fatores que facilitam ou inibem as novidades. Envolve a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como a capacidade de agir para mobilizar recursos e superar resistências (MOTTA, 1999).

A resistência hoje é tratada como algo tão natural quanto à própria mudança, o que não significa tratá-la como aceitável. Assim, se a mudança é necessária ao progresso, a resistência é o seu impedimento, e, como tal, deve ser ultrapassada (MOTTA, 1999). De acordo com Bovey e Hede (2001), muitos programas de mudança nas organizações têm seu fracasso atribuído às resistências dos indivíduos. De forma similar, “grande parte das resistências à mudança tem origem nas percepções individuais sobre a novidade” (MOTTA, 1999, p.12). As origens mais comuns são: receio do futuro; recusa ao ônus da transição; acomodação ao *status* funcional e receio do passado.

Segundo estudo de Neiva e Paz (2007), as atitudes dos indivíduos em um processo de mudança demonstram apoio amedrontado, visto que os indivíduos somente apoiam algo que não demonstre retirar as vantagens que possuem por trabalhar em determinada instituição, mesmo que seja o melhor para esta última. Willcocks e Rees (2005) analisaram o processo de mudança em um hospital norte-americano sob uma perspectiva psicanalítica, apresentando a importância da personalidade dos envolvidos no processo; assim como a história da organização e a maneira com que a mudança é introduzida. Os autores ainda apontam a comunicação aberta e honesta como um dos principais fatores que evitam comportamentos defensivos, muitas vezes baseados em informações incorretas. Do mesmo modo, para que vença a resistência e o processo de mudança se desenvolva, Deal e

Keneddy (1982, apud MOTTA, 1999) acreditam em determinados fatores de sucesso que consideram necessários à mudança: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo e, finalmente, encorajar a ideia de mudança como fator de adequação ao meio. Os autores ainda destacam que é preciso haver sensibilidade quanto a atributos culturais-chaves.

No que tange o fator “dar tempo ao tempo”, Motta (1999) defende que nem todas as dimensões da organização podem e devem se alteradas o tempo todo; alguma estabilidade é necessária como referência à própria mudança, pois uma vez que a normalidade organizacional já exige um grande esforço de coordenação, o processo de mudança mais ainda, por fazer emergir a diversidade humana e técnica. Neste sentido, o autor defende que como em qualquer outra decisão empresarial, a mudança exige intenção, cooperação e apoio; sua eficácia depende da absorção de todo o potencial e expectativa dos funcionários.

Por fim, ao passo que mobiliza pessoas, interesses e relações de poder, por sua especificidade, o processo de mudança está longe de ter tranquilidade e segurança para chegar aos resultados desejados. As discontinuidades e conflitos lhe são inerentes e geram a necessidade de coordenação e controle contínuos (MOTTA, 1999).

3 MÉTODO

A presente pesquisa busca descrever e analisar o processo de mudança organizacional, que ocorreu no Curso de Graduação em Administração na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com vista à implantação de uma nova metodologia de trabalho aos funcionários tutores. Sendo assim, a pesquisa se classifica como descritiva uma vez que, segundo Gil (2002), tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis. Em relação à abordagem, esta pesquisa classifica-se em qualitativa com a utilização de métodos quantitativos.

Ainda, este trabalho consiste em um estudo de caso, o qual tem por objetivo aprofundar a descrição e fornecer conhecimento da realidade do ambiente estudado



(TRIVIÑOS, 1992). O caso em estudo é o Curso de Graduação em Administração na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina, mais especificamente nos Projetos Pilotos I e II, e Projeto UAB I. As unidades de análise foram os tutores, supervisores e a coordenadora de tutoria dos Projetos do curso, visto que foram os profissionais mais envolvidos no processo de mudança em estudo. O universo da pesquisa corresponde a um número aproximado de 30 tutores, 4 supervisores e 1 coordenadora de tutoria. Todavia, o número de respondentes do trabalho é 21 tutores, 3 supervisores e 1 coordenadora de Tutoria.

No que tange à coleta dos dados, foram aplicados dois questionários *online* aos tutores e supervisores, diferenciadamente, uma vez que eles têm funções e atividades diferenciadas. Já com a coordenadora de tutoria e com um supervisor de tutoria, foram realizadas entrevistas semiestruturada, de modo a coletar maiores detalhes acerca da visão e prática da coordenação e supervisão em relação ao planejamento, à aplicação, ao gerenciamento e a outras informações sobre o processo de mudança. Em relação à análise e às interpretações dos dados, aqueles obtidos por meio do questionário *online* foram tratados seguindo uma abordagem de análise quantitativa, para tanto, utilizou-se o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Por sua vez, as entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Após a análise dos dados, os mesmos foram relacionados com a literatura estudada.

4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 EaD ADM da UFSC: O CENÁRIO DA MUDANÇA

Em 1995 a Universidade Federal de Santa Catarina incluiu a modalidade a distância na sua metodologia de educação, ofertando cursos que beneficiavam diversos profissionais atuantes em todo território brasileiro. Inicialmente, ofertou cursos de extensão, pós-graduação em nível de mestrado e também formação de professores com cursos de complementação em Química, Física, Biologia e Matemática. Com a necessidade de ampliação do acesso ao ensino superior, o Governo Federal, em parceria com outras



instituições, criou a Universidade Aberta do Brasil (UAB) – da qual a UFSC tem participado com a oferta de diversos cursos em várias cidades brasileiras.

O Departamento de Ciências da Administração (CAD) do Centro Socio-Econômico (CSE) da UFSC atua com esse modelo de educação desde 2006, quando iniciou o Projeto Piloto I em parceria com Secretaria de Educação a Distância/SEED/MEC, o Banco do Brasil (integrante do Fórum das Estatais pela Educação) e outras instituições. Desde então, o CAD oferta cursos de graduação, capacitação e pós-graduação na modalidade a distância. Atualmente o CAD apresenta seis Projetos de Graduação: Projeto Piloto I e II (Graduação em Administração), Projeto UAB I e II (Graduação em Administração), Programa Nacional de Administração Pública I e II (Graduação em Administração Pública), além de programas de pós-graduação e especializações. Entretanto, o foco deste estudo são os Projetos de Graduação em Administração que participaram da mudança em análise, ou seja, Piloto I e II e UAB I.

Feito este recorte, cabe destacar que o curso de Graduação em Administração na modalidade a distância da UFSC apresenta 25 polos de ensino (nos cursos de graduação): 10 no Estado de Santa Catarina (Araranguá, Criciúma, Laguna, Palhoça, Florianópolis, Tubarão, Joinville, Canoinhas, Lages e Chapecó), 5 em Roraima (Boa Vista, Bonfim, Caroebe, Mucajá e Uiramutã), 1 na Bahia (Mata de São João), 3 no Paraná (Cidade Gaúcha, Cruzeiro do Oeste e Paranaguá), e 6 no Rio Grande do Sul (Hulha Negra, Jacuizinho, São Francisco de Paula, Seberi, Tapejara e Tio Hugo). A tutoria do curso compreende aproximadamente: 80 tutores a distância (UFSC), 60 tutores presenciais, 8 supervisores de tutoria, 3 técnicos em informática, 2 coordenadores de tutoria, 2 coordenadores de curso e 1 coordenador geral de polos.

Verifica-se pela estrutura e história da EaD no CAD a abrangência dos locais e estudantes atendidos, bem como o número de envolvidos no processo. Neste sentido, é importante ressaltar que a gestão, os processos e a estrutura/tecnologia utilizada foram alterados no decorrer dos anos, de modo a garantir maior qualidade no atendimento e serviço ofertado pela UFSC. Portanto, a seguir é apresentada a análise e descrição da mudança mais recente na tutoria, relacionada à mudança na metodologia de trabalho.

4.2 O PROCESSO DE MUDANÇA

O EaD ADM da UFSC desde o início das suas atividades, em 2006, sempre contou com o trabalho presencial de coordenação, equipe técnica, estagiários, e principalmente supervisores e tutores, os quais realizam o contato com os alunos do curso, visando a atender, assim, as necessidades destes últimos. Com o passar dos anos, o EaD ADM foi se desenvolvendo e aumentando o número de cursos oferecidos, e, conseqüentemente, o número de alunos e de profissionais envolvidos. Com isso, a estrutura oferecida pela UFSC, se mostrou pequena para a continuidade do trabalho, e o número de tutores disponíveis passou a ser insuficiente; principalmente com a abertura da UAB 2, que entraria em vigor a partir de março de 2011, exigindo a contratação de aproximadamente 30 novos tutores.

Com base nesses fatores, a coordenação do curso, em especial a coordenadora da tutoria, no final do ano 2010, percebeu a necessidade de algumas mudanças para que fossem solucionadas as questões que envolveriam a abertura da UAB 2, e o curso a distância fosse capaz de atender à nova demanda de alunos. Assim, em síntese, pode-se dizer que os principais fatores para a mudança que ocorreu na metodologia de trabalho dos tutores e supervisores do curso foram fatores tanto internos quanto externos, conforme segue:

a) Fatores Externos:

- oportunidade de abertura de novos cursos: aumento da demanda de alunos.

b) Fatores Internos:

- incapacidade da estrutura: falta de espaço;
- dificuldade de contratação de novos tutores.

Quanto aos fatores internos, a incapacidade da estrutura se deu pelo fato da UFSC destinar apenas uma sala para a tutoria de EAD ADM e esta não comportar mais o número de tutores e supervisores necessários para a execução do trabalho. Quanto à dificuldade de contratação de novos tutores, a principal causa estava em torno da exigência do perfil dos candidatos (pessoas com pós-graduação ou cursando mestrado ou doutorado) e a carga horária exigida, pois uma vez que o trabalho de tutores e supervisores é remunerado através de bolsas FNDE, a maioria deles tem mais de um emprego, e devido à carga horária não podiam assumir o EaD.

Após ter detectado essa necessidade, a coordenadora da tutoria, juntamente com a Supervisão do curso, iniciou o processo de mudança, o qual obedeceu às seguintes etapas: 1) conscientização da necessidade da mudança; 2) identificação das funções dos tutores; 3) elaboração da proposta de uma nova metodologia de trabalho; 4) debates para aprovação da proposta; 5) implantação. Conforme demonstram as etapas do processo da mudança, o primeiro passo após a conscientização de sua necessidade foi realizado pela supervisão do projeto, ao levantar todas as funções exercidas pelos tutores. Esse levantamento foi sugerido pela coordenadora da tutoria, a qual liderou a ideia de que os tutores realizassem seu trabalho de forma semipresencial. Com o levantamento realizado, os supervisores e a coordenadora vislumbraram quais atividades os tutores conseguiriam realizar em casa e quais as atividades que necessitariam da presença deles na Universidade. A equipe (supervisores e coordenadora de tutoria) teve aproximadamente dois meses para a elaboração da nova metodologia de trabalho (semipresencial), e não contaram com o apoio de nenhuma metodologia preexistente, apenas com a experiência da equipe, inclusive da coordenadora que já havia trabalhado em um sistema semelhante em um Projeto de EaD de outra Instituição.

As principais mudanças realizadas no trabalho dos tutores dizem respeito à presença deles na Universidade e ao controle das atividades. Ao invés de estarem presentes quatro horas diárias, cinco vezes por semana na Universidade, com a nova metodologia, os tutores passaram a cumprir o horário através de escala fixa, estando presentes na Universidade apenas uma vez por semana, no período de quatro horas. A principal diferença com a nova metodologia de trabalho (semipresencial) para os tutores está nos trabalhos que puderam passar a realizar fora da Universidade, conforme demonstra a tabela abaixo:

Tabela 1 – Nova metodologia de trabalho para os Tutores

Tarefas cumpridas presencialmente	Tarefas cumpridas não presencialmente
Correção e <i>feedbacks</i> de provas e trabalhos	Correção e <i>feedbacks</i> de atividades
Capacitações	Resposta aos <i>e-mails</i>
Reuniões	Resposta aos fóruns
	Resposta às mensagens do Ambiente Virtual

Fonte: Elaborado pelos autores, 2011.

Nas “tarefas cumpridas não presencialmente”, as responsabilidades dos tutores quanto à resposta aos *e-mails* dos alunos, respostas aos fóruns e às mensagens do ambiente virtual continuaram as mesmas, no entanto o controle sob essas ações aumentou, tendo os tutores 24 horas após a mensagem enviada pelo aluno para responder; e no caso da correção de atividades e respectivo *feedback*, eles possuem cinco dias úteis para cumprir esta tarefa, caso contrário poderão receber advertência, sendo que com duas advertências o tutor deve deixar o cargo. A responsabilidade pela interação com os alunos através do *chat* continuou sendo realizada através de escala.

As “tarefas cumpridas presencialmente” se dão pelo fato de provas e trabalhos serem consideradas documentos, e, portanto não é permitido que saiam da Universidade, mas, mesmo assim, os tutores têm a responsabilidade de realizar a correção destes documentos e enviarem o *feedback* aos seus alunos no local de trabalho, com o prazo também de cinco dias úteis após terem sido informados da chegada das provas. Ainda, os tutores possuem a obrigação de comparecerem na Universidade para treinamentos e reuniões, para as quais são avisados com antecedência, e caso não comparecem também devem receber uma advertência.

Quanto ao trabalho da supervisão, as responsabilidades como supervisionar e orientar tutores, elaborar relatórios e calendários, organizar disciplinas em conjunto com os professores, fornecer informações para a técnica e também prestar atendimento aos alunos, continuaram as mesmas. Mas as horas de trabalho também sofreram algumas modificações com a nova metodologia de trabalho, os supervisores em vez de seis horas diárias, cinco dias na semana, passaram a trabalhar quatro horas presenciais, cinco dias na semana, e duas horas fora da Universidade, com o propósito de terem tempo para produzir os relatórios e coletar demais informações, que servem de base para a tomada de decisão da coordenação, sem a interrupção de professores, tutores e alunos, que são recorrentes dentro da Universidade. Vale destacar que, apesar dos tutores contarem com esta flexibilidade do trabalho não presencial, há na Universidade computadores disponíveis na sala de EaD doze horas por dia para os que preferirem trabalhar presencialmente. Com a nova proposta definida, o próximo passo foi conseguir o aval do restante da coordenação para colocá-la em prática.

Desse modo, denota-se que o processo de elaboração da nova metodologia de trabalho foi executado exclusivamente pela supervisão e pela coordenadora de tutoria e que havia a presença de uma resistência dos demais coordenadores, os quais estavam receosos quanto ao comprometimento dos tutores em realizarem suas tarefas fora da Universidade. No entanto, devido à experiência da coordenadora da tutoria, que estava liderando a proposta, em outro projeto de EaD, acreditava-se na mudança; e, sem outra alternativa para a solução do problema vigente, a coordenação aceitou e autorizou a nova metodologia de trabalho para a EaD ADM.

Com a aprovação, a nova metodologia de trabalho começou a ser implantada em março de 2011. Os tutores foram comunicados em uma extensa reunião geral sobre a mudança na metodologia de trabalho deles. Nesta reunião, eles receberam todas as informações necessárias para a continuação do desenvolvimento de suas atividades, quais seriam as mudanças, como deveriam proceder nas mais diversas situações, quais suas principais obrigações, quais seriam as novas formas de controle, entre outros, e tiveram um amplo espaço para resolverem todas as suas dúvidas.

Atualmente, quase um ano após a implantação da mudança, pelo que se depreende das entrevistas, o processo foi conduzido com sucesso, uma vez que correspondeu ao esperado, pois quando são lançados editais de contratação, triplicou o número de candidatos, e a estrutura é capaz de suportar todos os profissionais envolvidos, devido ao esquema de trabalho semipresencial. Assim, após aproximadamente um ano do processo de mudança implantado, vale destacar como os diferentes níveis hierárquicos envolvidos neste processo a perceberam. Nesse caso, temos o envolvimento dos tutores, supervisores e coordenadores da EaD ADM da UFSC. Nota-se que toda mudança, seja ela estrutural ou metodológica, necessita de estudo prévio, e uma condução/controlar para que o processo de mudança ocorra de acordo com o planejado. Assim, foi perguntado aos tutores como eles avaliam a condução do processo de mudança da metodologia de trabalho.

Tabela 2 – Avaliação dos Tutores sobre a condução do processo de mudança

	Freq.	%
Bom, gostei da forma como foi conduzido	18	85,7
Foi tudo muito rápido e confuso	1	4,8
Não gostei de determinadas imposições	0	0,0
Gostaria de ter sido ouvido para contribuir na elaboração da nova metodologia	2	9,5
Total	21	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários, 2011.

Através dos dados, percebe-se que a maioria dos tutores (85,7%) gostaram da forma como a supervisão e a coordenação conduziram o processo de mudança, embora não tenham participado da elaboração e tenham tido que se adaptar rapidamente. A nova metodologia de trabalho implicou em determinadas mudanças, como já visto, no horário de trabalho, cumprimento de tarefas, controle, relacionamento com a supervisão, a coordenação, os professores, os colegas e alunos. A tabela abaixo demonstra a percepção dos tutores no que se refere às mudanças:

Tabela 3 – Percepção dos Tutores sobre a mudança na metodologia de trabalho

	Piorou	Indiferente	Melhorou
Horário de trabalho	0	1 (4,8%)	20 (95,2%)
Cumprimento de suas tarefas	0	6 (28,6%)	15 (71,4%)
Controle dos Supervisores	1 (4,8%)	9 (42,9%)	11 (52,4%)
Relacionamento com a Supervisão	0	14 (66,7%)	7 (33,3%)
Relacionamento com a Coordenação	0	18 (85,7%)	3 (14,3%)
Relacionamento com o(a) Professor(a) da disciplina	0	19 (90,5%)	2 (9,5%)
Relacionamento com os colegas Tutores	10 (47,6%)	10 (47,6%)	1 (4,8%)
Relacionamento com os alunos	0	15 (71,4%)	6 (28,6%)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários, 2011.

As respostas com índices mais elevados ficaram nos campos “indiferente” ou “melhorou”. As situações “horário de trabalho”, “cumprimento das tarefas” e “controle dos supervisores”, a partir da mudança da metodologia de trabalho, melhoraram segundo percepção dos tutores. Já nos relacionamentos não houve nem melhora nem piora, segundo os pesquisados, com exceção do relacionamento entre os tutores. Verifica-se, portanto, uma melhoria apenas nas situações relacionados ao trabalho em si. Por outro lado, todos os Supervisores afirmaram que o relacionamento com seus tutores continua o mesmo, antes e após a mudança. Já no que diz respeito ao relacionamento da coordenadora de tutoria com os tutores, apesar da frequente presença da coordenadora na tutoria, ela relatou que houve

um distanciamento, justificado pelo trabalho a distância dos tutores. Doravante, segundo a mesma coordenadora, a relação com os supervisores continua a mesma.

A adaptação à mudança é outro ponto a ser averiguado, uma vez que ela necessita de um descongelamento das antigas práticas para o aprendizado de uma nova. Com 95,2% de resposta, os tutores afirmaram que se adaptaram rapidamente à nova metodologia de trabalho, apenas 1 pesquisado relatou que demorou para se adaptar, e não houve incidência para a resposta “ainda não me adaptei”. No entanto, um dos tutores que estava participando do processo de mudança, não se adaptou logo no princípio e optou por deixar a tutoria, o que foi “uma atitude muito madura”, segundo a coordenadora entrevistada. Ainda, quanto à adaptação, foi perguntado aos tutores se eles preferiam trabalhar 4h presenciais ou no novo modelo, e após isso, foi solicitado que eles justificassem. Todos os pesquisados (100%) responderam que preferem trabalhar no novo modelo.

Identifica-se pelo discurso dos tutores a opção à rápida adaptação do novo modelo, justificada pela flexibilidade do horário e local de trabalho, devido à não necessidade de deslocamento até a tutoria na UFSC. Contudo, apesar da flexibilidade de horário e local, 81% dos tutores responderam que atualmente dedicam mais tempo ao trabalho do que quando trabalhavam presencialmente 4 horas diárias. O trabalho em casa (*home office*) muitas vezes faz com que o trabalhador despenda mais tempo de trabalho na atividade, assim, ultrapassando o que ele normalmente faria presencialmente na organização. Da mesma forma, os supervisores responderam que com a nova metodologia de trabalho dedicam mais tempo que anteriormente ao trabalho da tutoria. Nesse sentido, a coordenadora de tutoria coloca que a nova metodologia de trabalho aumentou o trabalho dos supervisores. Conforme já exposto, determinadas orientações e esclarecimentos feitos antes presencialmente a um grupo de tutores, agora são realizadas por *e-mail*, o que compreende maior tempo para uma elaboração minuciosa da informação, de modo a evitar má compreensão da mensagem.

No que tange à receptividade dos tutores, na visão do topo da hierarquia, representado pela coordenadora da tutoria, foi surpreendente, pois houve maturidade na forma e agilidade na aceitação da mudança e compreensão de sua necessidade, assim como os supervisores que também a receberam bem. Na visão dos supervisores, a recepção à



mudança por parte dos tutores também se deu de forma tranquila, exceto a pequena resistência no dia em que foi anunciada a mudança, principalmente pelos novos mecanismos de controle que seriam exercidos, como obtenção da senha dos seus *e-mails*. Mas com o esclarecimento das dúvidas, o processo se deu de forma serena.

A questão da comunicação parece ter sido a mais afetada pela mudança. Os tutores também foram questionados sobre a percepção deles no que diz respeito à agilidade da comunicação, antes e depois da mudança na metodologia de trabalho.

Tabela 4 – Percepção dos Tutores sobre a agilidade da comunicação

	Piorou	Indiferente	Melhorou
Comunicação com seus Supervisores	3 (14,3%)	8 (38,1%)	10 (47,6%)
Comunicação com seus colegas Tutores	5 (23,8%)	12 (57,1%)	4 (19,0%)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários, 2011.

Dos respondentes, 47,6% afirmaram que houve melhora na comunicação e 14,3% afirmaram que houve piora. Ressalta-se que a comunicação acontece principalmente por *e-mail*. Por sua vez, a comunicação com os colegas tutores teve maior incidência de respostas no campo “indiferente”, com 57,1%. Por outro lado, sob a ótica da supervisão, a comunicação com os tutores ficou mais trabalhosa, uma vez que o supervisor necessita explicar minuciosamente a informação ou tarefa ao tutor por *e-mail*, situações essas que poderiam ser feitas anteriormente ao vivo.

Além do processo de comunicação, outro fator importante é garantir a qualidade das atividades desenvolvidas. Desse modo, foi questionado se os tutores acreditam que a nova metodologia de trabalho aumentou a qualidade no desempenho de suas atividades (*feedback* aos alunos, respostas ao fóruns e outras) e 52,4% deles acreditam que a nova metodologia aumentou a qualidade nas atividades desempenhadas; os demais 47,6% afirmam que a qualidade continua a mesma. Ainda sobre o trabalho dos tutores, 100% dos respondentes consideram que a mudança foi positiva para o desenvolvimento de suas tarefas.

Os pesquisados também foram indagados sobre as vantagens e desvantagens, no exercício de sua função, que eles identificaram na nova metodologia de trabalho. Devido ao

grande número de respostas, os discursos dos pesquisados foram categorizados para melhor identificação.

Tabela 5 – Vantagens da nova metodologia de trabalho

Vantagens para os Tutores	Freq.
Flexibilidade de horário	13
Flexibilidade no desenvolvimento das tarefas	9
Economia de tempo e recursos no deslocamento até a Tutoria	5
Facilidade para realizar outra atividade profissional	5
Flexibilidade no atendimento ao aluno	3
Melhor aproveitamento do tempo	2
Menos tumulto/ruído na Tutoria	2
Maior produtividade	1
Maior responsabilidade	1
Vantagens para os Supervisores	Freq.
Melhora no ambiente de trabalho, organização do espaço/estrutura física	3
Melhora na qualidade do trabalho dos tutores	2
Facilidade na contratação	1

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários, 2011.

Em relação às vantagens, a flexibilidade de horário e o desenvolvimento das tarefas apareceram com maior frequência, 13 e 9 respectivamente. Outra situação destacada é a economia de tempo e recursos no deslocamento até a Tutoria localizada na UFSC, dependendo da localidade e o horário que o tutor reside e atende, este tempo sofre oscilação – podendo variar de 20 minutos a 1 hora. Para os supervisores, as vantagens estão no ambiente de trabalho em relação à organização do espaço e estrutura física, haja vista que o espaço da Tutoria não suportaria o número total de tutores pertencentes aos projetos desenvolvidos. Para a coordenadora de tutoria, a principal vantagem identificada foi o aumento do comprometimento dos tutores (novos e antigos).

As principais desvantagens da mudança apresentadas pelos respondentes da pesquisa estão categorizadas na tabela a seguir:

Tabela 6 – Desvantagens da nova metodologia de trabalho

Desvantagens para os Tutores	Freq.
Diminuição do relacionamento com os colegas (Tutores e/ou Supervisores)	20
Maior tempo de resposta ou contato para tirar dúvidas com a Supervisão	4
Trocas de experiências	1
A responsabilidade é bem maior	1
Contato reduzido com os professores	1
Dúvida administrativa e de conteúdo levam mais tempo para serem respondidas	1
Mais trabalho	1

(continua)

Tabela 6 – Desvantagens da nova metodologia de trabalho (conclusão)

Desvantagens para os Supervisores	Freq.
Maior dificuldade de comunicação e interação com os tutores	3
Maior carga de trabalho	2
Menor tempo para nos dedicarmos a acompanhar os tutores	1

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários, 2011.

Segundo os tutores, com maior número de incidência (20 respostas) foi relatado como principal desvantagem a diminuição do relacionamento com os colegas tutores e/ou supervisores. Seguido com número bem inferior (4 respostas), identificou-se a desvantagem de maior tempo de resposta ou contato para tirar dúvidas com a supervisão, uma vez que atualmente as dúvidas são respondidas por *e-mail*. Para os supervisores, foi identificado como principal desvantagem a maior dificuldade de comunicação e interação com os tutores (3 respostas, equivalente a 100% dos supervisores). Outra desvantagem, já mencionada anteriormente, foi o aumento da carga de trabalho desenvolvida pelos mesmos.

Apesar da participação dos supervisores nesse processo, os mesmos acreditam que há ainda pontos a melhorar na nova metodologia de trabalho implantada. Alguns pontos a melhorar relatados pelos três supervisores foram: a flexibilização dos horários dos supervisores; retirar dos supervisores atividade que são de competência de coordenadores; e desenvolvimento de novas metodologias de integração entre os supervisores e tutores, visto que com a nova metodologia a comunicação ficou prejudicada.

As desvantagens constatadas pela coordenadora foram: perda de transferência de conhecimento entre os tutores e o fato do trabalho ser feito de maneira isolada (tutores não trocam informações por MSN, Skype ou de outra forma). Uma das possíveis desvantagens que era o não comprometimento foi descartada, segundo a coordenadora “[...] o que o resto da coordenação pensava sobre não haver comprometimento ou que os tutores ficassem relapsos não aconteceu, pelo contrário mostraram um compromisso que não me surpreendeu, pela minha experiência [...]”

A última questão pesquisada foi em relação à consonância entre o que havia sido planejado para a mudança e o que está acontecendo na prática, a sua execução. Os supervisores acreditam que o planejado sobre a nova metodologia de trabalho está sendo visto na prática: dois deles afirmaram que em partes, já outro confirmou que o planejado

está de acordo com a prática. Segundo discurso destes supervisores o mencionado sobre o que não está de acordo com suas expectativas foram: falta de tempo aos supervisores para realizarem todas as atividades propostas na nova metodologia; a não diminuição do número de atividades desempenhadas pelos supervisores; o controle das atividades dos tutores e a aplicação de sanções às infrações cometidas pelos tutores, o qual não está correspondendo ao planejado.

Nota-se que os mecanismos de controle sobre os tutores representam a principal questão do planejamento de mudança que vem sendo negligenciada. O planejado era que a cada falha do tutor (como não comparecer a reuniões e treinamentos, ou descumprir prazos de suas tarefas) ele receberia uma advertência e a cada duas seria despedido. Mas na prática estas advertências não vêm sendo aplicadas e os supervisores nem mesmo tem total controle sobre os prazos cumpridos ou não dos seus tutores. Tal fato é constado pelo acúmulo de atividades desenvolvidas pelos supervisores, conforme afirmação destes.

A percepção dos tutores sobre a mudança na metodologia de trabalho trouxe mais vantagens e benefícios que desvantagens para o desempenho da atividade. A percepção dos supervisores sobre a mudança da metodologia de trabalho não está favorável principalmente em relação às atividades desenvolvidas por eles, uma vez que é identificado pelos discursos dos mesmos o acúmulo de atividades. Há também problemas na comunicação com os tutores, pois, devido ao trabalho a distância, a comunicação é feita na maior parte das vezes por *e-mail*, despendendo tempo que poderia ser utilizado para outras atividades. Através do discurso da coordenadora de tutoria há pontos positivos e pontos a melhorar em relação à metodologia aplicada. Melhorias tanto para o desempenho das atividades dos tutores quanto para os supervisores, as quais já vêm sendo formuladas, como a criação de um espaço de interação virtual para os tutores. Com isso, denota-se que um processo de mudança necessita constantemente de uma avaliação para identificar eventuais problemas e corrigi-los, de modo a garantir a qualidade das atividades desenvolvidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a definição de Wood, Curado e Campos (2002, p.16), a mudança organizacional consiste em “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes, ou no conjunto, da organização”. Assim, percebe-se que o EaD ADM da UFSC realizou uma mudança de ordem estrutural, e, conseqüentemente, cultural também, uma vez que determinados costumes dos tutores, como a realização semanal de cafés da manhã em conjunto, deixou de se realizar pela não mais convivência entre eles.

Quanto aos fatores que levam uma organização a realizar uma mudança, apresentados por Wood, Curado e Campos (2002), o caso estudado demonstra como principais fatores a natureza da organização, no que tange a sua estrutura (falta de espaço físico) e também ao ambiente externo, ou seja, oportunidade do aumento de cursos oferecidos pela Universidade e falta de tutores para contratação. A literatura sobre o tema apresenta alguns modelos que poderiam ser seguidos para a realização da mudança, no entanto o EaD ADM utilizou um método próprio, tanto no desenvolvimento da nova metodologia de trabalho, quanto na condução do processo de mudança, levando em conta as particularidades da organização, como advoga Pereira (1994).

No que tange às fases do processo da mudança, no caso estudado também podem se encaixar as colocadas por Schein (1980): percepção; mudança de atitude; mudança de comportamento; e fixação do novo comportamento. A coordenação, juntamente com a supervisão do curso, identificou a necessidade de uma mudança, uma vez que a estrutura disposta pela UFSC não seria capaz de acolher a novos tutores, e o horário de trabalho dificultava novas contratações. Depois de elaborada a nova metodologia de trabalho, que sanaria estas dificuldades, partiu-se para a implantação, buscando a mudança no comportamento dos tutores, que passariam a ter liberdade em seus horários, o que implicou em maior comprometimento, até que um novo modelo de comportamento foi fixado.

Quanto à implantação, segundo Pereira (1994), a chave para o sucesso está no comprometimento do topo e na adesão dos empregados. No entanto, no caso estudado, o

comprometimento maior com a mudança esteve com o nível intermediário da hierarquia, a supervisão, a qual foi a responsável pela elaboração da nova metodologia de trabalho dos tutores. No topo da hierarquia, apenas a coordenadora de tutoria que apoiou e participou do processo, houve até mesmo uma resistência dos outros coordenadores em aceitar o plano de mudança, com medo de que os tutores não se comprometessem, mas, sem alternativas, tiveram que aprovar a nova metodologia de trabalho a ser implantada que está funcionando com sucesso.

De acordo com os dados da pesquisa, embora os supervisores tenham aumentado sua carga de trabalho, eles não foram resistentes à mudança, afinal foram os próprios que a elaboraram e implantaram. A coordenação, apesar da resistência ainda no momento de elaboração, acreditou que as mudanças poderiam solucionar os problemas vigentes e aceitaram o processo. Os tutores, os mais atingidos pela mudança, somente resistiram logo que receberam as instruções, mas ao perceberem que seria positivo para eles, logo aceitaram e se adaptaram facilmente. Para explicar a resistência Motta (1999) acredita ser ela uma percepção individual sobre a novidade e, complementando a questão, Neiva e Paz (2007) relatam que os indivíduos somente apoiam algo que não demonstre retirar as vantagens que possuem por trabalhar em determinada instituição, mesmo que seja o melhor para esta última. Motta (1999) ainda advoga que conduzir uma mudança é gerenciar o hiato entre a percepção da realidade vivida e a promessa da nova ordem; é lidar com os fatores que facilitam ou inibem as novidades. No caso estudado, denota-se que a maior parte do planejado está sendo executado após a implantação da mudança e a principal falha está no controle que pretendia ser realizado sob os tutores e aplicação de advertência, o que pode ser justificado pela sobrecarga de trabalho dos supervisores.

É possível concluir, com base no estudo de caso, que a decisão da mudança para a nova metodologia de trabalho foi positiva para a organização na maioria dos seus aspectos, principalmente pelo fato de responder ao seu objetivo, solucionando os principais problemas detectados – a falta de espaço físico e de tutores – sem prejudicar o andamento das suas atividades e possibilitando a expansão do curso. No entanto, algumas desvantagens, inerentes a qualquer processo de mudança, acabam aparecendo, no caso a comunicação mais trabalhosa foi frequentemente citada pelos envolvidos, e a falta de



compartilhamento de conhecimento entre os tutores, que era feito diariamente no horário de trabalho e não se manteve no ambiente virtual.

Vale destacar que no caso estudado houve uma atitude proativa da organização, uma vez que foram capazes de antecipar o problema que estava por vir e providenciar uma mudança antes que ela realmente abalasse o funcionamento do curso, evitando, assim, segundo Castro e Basques (2006), uma crise mais profunda. Com isso, o curso de Administração a distância da UFSC pode abrir novos projetos, contratar novos tutores e continuar com atendimento e ensino de qualidade aos alunos. Ainda, foi possível perceber que o EaD seguiu fatores de sucesso, determinados por Deal e Keneddy (1982, apud MOTTA 1999) como os necessários para a mudança, tais quais: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; e esforço especial no treinamento.

Contudo, foi possível constatar que um processo de mudança organizacional não é um processo simples, que acontece de uma hora para outra, a mudança necessita de planejamento, dedicação e comprometimento de todos os envolvidos na sua implantação. Desse modo, cabe aos coordenadores, supervisores e tutores continuarem em busca da melhoria desta metodologia, uma vez que com a melhoria ocorrerá o aperfeiçoamento no desenvolvimento do trabalho de cada função, e conseqüentemente maior qualidade para o curso. Para a área acadêmica fica a contribuição de um exemplo prático que afirma os desafios que um processo de mudança organizacional envolve. Seria interessante o desenvolvimento do estudo de novos casos, com o intuito de encontrar semelhanças e diferenças entre os processos que envolvem mudanças organizacionais, em busca de encontrar soluções para os principais entraves encontrados.

ORGANIZATIONAL CHANGE: A CASE STUDY IN DISTANCE EDUCATION TUTORSHIP

ABSTRACT

This article analyzes the planned organizational change process in the Administration Graduate Course, in the distance modality, at the UFSC. Sought to understand which factors stimulated the change, how was made its development and implementation, and how the

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.5, n.3, p. 151-176, set./dez.2012



different hierarchical levels involved faced whole process; and approximately one year after implementing, see if the planned is in consonance with the practice, and what are the positive and negative factors of the change for the course. For this purpose was made a study case. Among the research findings are highlighted the challenges that this process involves.

Keywords: Organizational change. Distance education. Tutorship.

REFERÊNCIAS

ARETIO, L. G. **La educación a distancia: de la teoría a la práctica.** Barcelona: Ariel. 2002.

BELLONI, M. L. **Educação a distância.** 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

BENETTI, K. C. **Competências docentes para EaD: análise da realidade do curso de graduação em Administração a distância da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2008. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, vol. 22, n. 8, 372-382, 2001.

CASTRO, J. M. Mudança e Inovação Organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, vol.7, n. 1, p.71-95, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERGOZ, J.P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, Mar, vol. 42, n. 3, p.6-11, 1991.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada.** São Paulo: Thomson, 2007.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NADLER, D. A. Arquitetura Organizacional: Metáfora para Mudança. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura Organizacional: a Chave para a Mudança Organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.5, n.3, p. 151-176, set./dez.2012



NEIVA, E. R.; M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista Administração Contemporânea**, vol. 11, n. 1, 2007. Curitiba, jan./mar. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 18 ago. 2011.

NUNES, T. S. **Padronização de Processos**: um estudo de caso no curso de Graduação em Administração a Distância. 2007. 125f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

PEREIRA, M. J. L. B. Modelos de mudança nas organizações brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. **Reengenharia ou Readministração**: do útil ao fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: Ed. Age, 1994.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: Universidade de Brasília: Unesco, 2003.

SCHEIN, E. **Organizational psychology**. New Jersey Prentice Hall, 1980.

STEPHEN, G. WILLCOCKS, S. G., REES, C. J. A psychoanalytic perspective on organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, vol. 16, n 5, p. 32-37, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD, T. J. Mudança Organizacional: uma introdução ao tema. In: WOOD, T. J. (Coord.). **Mudança Organizacional**. São Paulo, Atlas, 2002.

WOOD, T. J.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD, T. J. (Coord.). **Mudança Organizacional**. São Paulo, Atlas, 2002.