



LIDERANÇA E CULTURA NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: O PROTAGONISMO DE ESTUDANTES DA MODALIDADE EAD NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Sônia Marli Furlan¹

RESUMO

Este trabalho apresenta conceitos, reflexões, críticas e sugestões no campo da Educação a Distância, com foco no papel do estudante como líder e protagonista do seu processo de aprendizagem, considerando os desafios que o mercado e a sociedade lhe impõe. Em razão das grandes transformações que vêm ocorrendo na Educação Superior, especialmente com o advento da EAD, este trabalho teve como inspiração a necessidade de compreender como, por que meios e estruturas o aluno desta modalidade pode permitir que sua formação seja protagonizada por si próprio. O contexto que se apresenta no entorno do aluno evidentemente é fundamental para traçar seu desempenho, mas esta pesquisa busca elucidar conceitos que contribuam de maneira ativa na sua formação. Através da revisão de conceitos já amplamente difundidos na área de educação e com uma visão interdisciplinar sobre outros temas da área de gestão, o trabalho realiza uma revisão bibliográfica e, por fim, apresenta críticas sobre o atual sistema que rege a modalidade, bem como a interferência do capital na educação e inspirado por reflexões filosóficas propõe determinadas competências para os estudantes da modalidade EAD atingirem o sucesso.

Palavras-chave: educação a distância; educação superior; cultura; liderança, protagonismo do estudante.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca, a luz das novas concepções da educação, entender o comportamento dos estudantes da Educação a Distância – EAD, entendendo o estudante como líder e protagonista da sua formação, considerando seu comportamento como exemplo e ferramenta para a transformação da cultura que existe sobre EAD, avaliando os contextos de mudança que envolvem cada vez mais as Instituições de Ensino Superior - IES.

¹ Pedagoga, Bacharel em Administração, Gerente de Relações Institucionais na QI Escolas e Faculdades. Contato:sonia.furlan@qi.edu.br



Como objetivo do trabalho, apresenta-se uma revisão teórica dos três principais temas que envolvem esta pesquisa, a contar: a liderança, a cultura e a Educação a Distância.

Através da elucidação destes três conceitos, esta pesquisa busca uma integração entre si para que possam formar um novo cenário, onde em conjunto apresentem alternativas para que o papel do estudante seja melhor compreendido e melhor utilizado em favor do processo de ensino-aprendizagem, sendo sensível a sua cultura e as mudanças que a transformam a sociedade, buscando nas ações dos estudantes exemplos que envolvam as pessoas e lhes permitam encarar com maior tranquilidade e com menor impacto no seu desempenho, as mudanças necessárias para o desenvolvimento da sociedade.

No campo da Educação, especialmente no que concerne ao desenvolvimento dos estudantes, é intenção deste trabalho contribuir para que os alunos se transformem cada vez mais em agentes facilitadores do crescimento das instituições, construindo sólidas percepções sobre seu papel neste contexto apresentado. Também é pretendido que o trabalho possa contribuir na definição de competências que o estudante deve assumir ao longo do seu processo formativo, além de ser uma texto de apoio para as IES no que concerne à busca de novos conceitos e formas de entender o alunado e suas necessidades.

Para tal, conta-se com a visita à diversas bibliografias importantes sobre os três conceitos que permeiam as referências e objetivos deste trabalho, buscando por meio de distintos autores conteúdos que provoquem reais reflexões, desde o entendimento individual de cada conceito apresentado até sua aplicação no contexto 14 global da organização, especialmente no que foca o problema proposto: o comportamento do estudante como protagonista da cultura na EAD.

Sob o ponto de vista da contribuição social, entende-se que o estudante, quando identificado enquanto promotor da cultura, deve ser melhor desenvolvido e, sobretudo, melhor compreendido, podendo interferir mais e de maneira mais efetiva no crescimento das pessoas e das instituições como um todo.

No que concerne à área em que a pesquisa é desenvolvida, é reconhecido que o mercado vem ampliando em larga escala seus estudos sobre a Educação a



Distância ao longo das últimas décadas, tendo dado alguma atenção aos estudantes, oferecendo diversos tipos de formações complementares para que possam crescer, porém poucos estudos se voltam para esta figura com a relevância que merece.

O intuito desta pesquisa é de prover conhecimento através deste artigo para que um maior empoderamento seja dado aos estudantes como líderes, sobretudo no que diz respeito ao reconhecimento da sua importância enquanto agentes da mudança (CHIAVENATO, 2010) e modelos de comportamento para seus colegas (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud TOLFO, 2010).

A estruturação deste artigo se dá inicialmente pela organização dos conceitos de liderança, cultura e Educação a Distância, entendendo cada conceito individualmente através da referência de seus autores e ao final de cada abordagem contextualizando-os dentro dos cenários que delimitamos nesta pesquisa. Nesse sentido se fazem também diversas reflexões sociológicas da Educação Superior no Brasil.

A formação do papel da educação na sociedade brasileira enquanto política e enquanto necessidade básica realmente percebida pela população é relativamente recente. Sabemos que a configuração inicial do ensino básico brasileiro não tem nem dois séculos, porém os menos de duzentos anos que remontam essa história trazem transformações significativas provocadas pelas mudanças culturais nas transições dos séculos XIX, XX e XXI.

Uma análise cultural profunda sobre a razão de ser da educação para os brasileiros, mostra um caminho de pesquisa a ser desenvolvido. A abrangência territorial, proporcional à diversidade cultural do Brasil, pode parecer obstáculo para tamanha análise que, a priori, deveria contar com o máximo de tempo e cuidado no estudo de da maior quantidade possível os aspectos culturais, tão multifacetados na sociedade.

Os aspectos culturais a serem analisados para tal levantamento apontam inicialmente a evolução de cada região dentro de suas características, história, grupos étnicos, línguas e constroem entre si o senso comum sobre educação (HALL,



2005, p. 49). Entendendo estes, entre outros, como fatores determinantes de um grupo social para a formação da sua consciência.

A sociologia, através dos mais variados estudos da evolução e do comportamento das pessoas, se mostra a principal aliada no estudo cultural e histórico para buscar as alternativas de entendimento sobre pesquisa. Em Giddens temos que “a primeira influência importante sobre a mudança social consiste de fatores culturais, que compreendem os efeitos da religião, sistemas de comunicação e liderança” (GIDDENS, 2012, p.99).

Desta forma, esse estudo compreende também uma análise cultural do comportamento brasileiro e das crenças sobre a educação superior, considerando os movimentos de transformação das Instituições de Ensino Superior (IES), adequado às transformações mercadológicas e legislativas apresentadas pela sociedade através da interação com as demais culturas e, por conseguinte, pela mudança da cultura da própria sociedade brasileira.

Os estudos culturais normalmente desenvolvem pesquisas amplas, orientando a condução do tema sob uma ótica macrocultural, mesmo que analisando pequenos grupos, não se segmenta por subtemas. A intenção deste trabalho é conduzir a pesquisa numa ótica interdisciplinar sobre a educação superior e a cultura que envolve seu contexto, entendendo aspectos econômicos, sociológicos, históricos, étnicos, entre outros. Assim, permitirá que a compreensão e reflexão sobre a estrutura alcançada e as metas e objetivos deste nível de ensino, bem como os benefícios diretos que provoca na sociedade, sem melhor entendidos e trabalhados.

Como método para a realização deste trabalho, optou-se pela revisão de diversas bibliografias importantes que são tradicionalmente reconhecidas na educação, recentes e muito relevantes sobre os temas: educação, liderança e cultura. Para tal, optou-se para a realização desta pesquisa pelo estudo por 16 conveniência. Buscando uma maior integração, organização e avaliação dos conceitos apresentados através das obras, todas consideradas relevantes e reconhecidamente importantes e muito utilizadas (HOHENDORFF et al., 2014). Portanto, para a realização deste trabalho, optou-se por este método de pesquisa.



A seguir, o trabalho transcorrerá sobre os principais conceitos da área da educação e de conceitos da área de gestão, buscando intercalar ambas para provocar soluções que estimulem o protagonismo dos estudantes no seu processo de ensino-aprendizagem, refletindo sobre a sociedade, sobre as universidades, sobre o mercado de trabalho, os docentes, as tecnologias, a educação e os estudantes em si.

2 LIDERANÇA E PROTAGONISMO DO ESTUDANTE

O contexto da liderança na atualidade, apresenta uma variedade de conceitos e reflexões sobre o tema, porém em sua maioria, os autores entendem a liderança como “um processo de influência de uma pessoa em relação a outra pessoa ou grupo, com vistas à realização de objetivo(s) em situação dada” (BERGAMINI, 1994a; HERSEY; BLANCHARD, 1977 apud TOLFO, 2010, p. 200). Tolfo apresenta esta variedade de conceitos e suas ênfases, provocando assim com mais facilidade uma reflexão sobre a temática ao longo de mais de 40 anos de estudos, conforme a Figura 1:

Figura 1 - Conceitos de liderança



CONCEITOS DE LIDERANÇA		
Autor	Conceito	Ênfase
Hemphill e Coons (1957, p. 7)	"Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo atividades de um grupo em direção a um objetivo comum."	Objetivos, comportamento.
Hersey e Blanchard (1977, P. 87)	"Definimos a liderança como um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação."	Influência, objetivos.
Hall (1984, p. 113)	"A liderança é uma forma especial de poder, estreitamente relacionada com a forma 'referente' (...) já que envolve, nas palavras de Etzione (1965), 'a capacidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, de despertar a anuência voluntária dos seguidores numa ampla faixa de assuntos'."	Poder de referência, características do líder e consentimento.
Yukl (1989, p. 118)	"[...] influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo e influência na cultura de uma organização."	Influência, comportamento, objetivos.
Bowditch e Buono (1992, p. 118)	"A liderança pode ser considerada um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de metas."	Influência, objetivos.
Hesselbein (1999, p. 10)	"[...] liderança é a capacidade de administrar sendo em vista a missão da organização e de mobilizar pessoas em torno dessa missão."	Missão, mobilização de pessoas.

Fonte: TOLFO, 2010

Embora o tema seja amplamente difundido, entendendo-o como um fenômeno que estuda o comportamento das pessoas, as mudanças pelas quais a sociedade vem passando nos âmbitos político, econômico e social, faz com que pesquisadores busquem enquadrar novas características condizentes com este cenário (TOLFO, 2010, p. 197). A autora trata inclusive de aspectos anteriormente negligenciados enquanto características dos líderes:

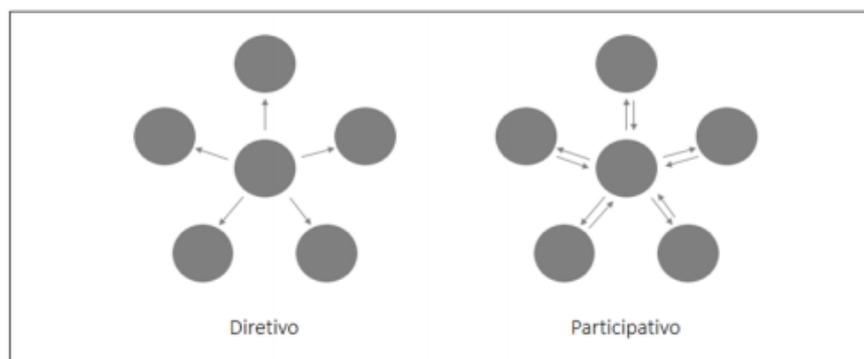
[...] aspectos como flexibilidade e a capacidade de coordenar, de atuar em equipe, de ser visionário e de ser um contínuo aprendiz se tornaram mais valorizados, bem como o papel da liderança como uma 'força motriz' das organizações, de tal modo que ela é citada como a principal alavanca para a vantagem competitiva" (TOLFO, 2010, p. 197)

Ainda entende-se que a maior parte dos autores apresenta esta relação apenas como um exercício de influência de um sujeito sobre outras pessoas,

denominadas liderados (BOWDITCH; BUONO, 1992 apud TOLFO, 2010, p. 200). Estes aspectos podem ser acrescidos de outras contribuições, como a denominação de algumas características dadas por Limongi (2012), que são consideradas importantes, sendo dosadas na influência do comportamento das pessoas em pequenos ou grandes núcleos: autoridade, obediência, disciplina e autonomia.

Limongi ainda contribui afirmando que “em todos os grupos sociais, esses ingredientes estão sempre presentes, em maior ou menor proporção”. Em sua obra podemos ainda entender que existem pelo menos dois modelos básicos utilizados para gerenciar estas medidas, sendo o modelo diretivo e o modelo participativo, acrescentando que estes modelos apresentam características diretivoautoritárias e consultivo-participativas respectivamente (LIMONGI. 2012, p. 17). Para maior clareza sobre estes dois modelos, a autora apresenta a seguinte figura:

Figura 2 - Modelos de gerenciamento



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

No modelo diretivo Limongi apresenta características mais rígidas, enfatizando a predominância da “autoridade formal, da burocracia e seus mecanismos para obter a obediência”. Já com relação ao modelo participativo a autora defende a autonomia nas relações, sendo que as pessoas se tornam responsáveis pelas atitudes e



resultados que apresentam, apresentando também maior disciplina, sendo este um aspecto comportamental intrínseco. (LIMONGI, 2012. p. 18).

A partir da visão de outro autor, conseguimos definir a figura da liderança como um agente não necessariamente apto a desenvolver as funções de administrador e vice-versa: nem todo ocupante do cargo de administrador possui a capacidade de liderar (ROBBINS, 2009, p. 154). O mesmo autor defende ainda que mesmo que as organizações dêem aos administradores determinados direitos que são formalizados, não fica assegurada sua capacidade de exercer a função de líder.(ROBBINS, 2009). Segundo Robbins:

A liderança não sancionada - ou seja, a capacidade de influenciar que emerge fora da estrutura corporativa formal - em geral é tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente no interior de um grupo, ou por indicação formal. (ROBBINS, 2009, p. 155).

Neste intuito de refletir a questão da liderança no contexto contemporâneo, Robbins provoca o tema com uma abordagem sobre a inteligência emocional, na qual enfatiza que “a inteligência emocional tem demonstrado uma correlação positiva, em todos os níveis, com o desempenho profissional, mas parece ser mais relevante nas funções que demandam um alto grau de interação social”.(ROBBINS, 2009, p.33 -167). Este alto nível de interação social é identificado pelo autor como algo natural e inerente a posição e função do líder, trazendo a inteligência emocional como elemento agregador e que se torna uma característica essencial para que haja eficácia na liderança. (ROBBINS, 2009).

Como elemento conclusivo do conceito de liderança trazemos ainda a visão de Robbins sobre a questão da confiança, entendendo que a confiança com base na liderança é contemplada sob três perspectivas distintas, considerando: a) confiança baseada na intimidação; b) confiança baseada no conhecimento; c) confiança baseada na identificação.(ROBBINS, 2009, p.170-171). Considerando que esta revisão teórica busca enaltecer as questões relativas ao perfil contemporâneo da liderança, vamos nos ater ao último item, que baseia a confiança na identificação. Aqui entendemos que este nível é atingido quando “existe uma conexão emocional



entre as partes”, existindo uma relação de troca e maior significado entre as partes.(ROBBINS, 2009, p. 171). Segundo o autor:

A confiança baseada na identificação permite que uma parte faça as vezes da outra e a substitua nas transações interpessoais. A confiança existe porque as partes entendem as intenções uma da outra e concordam com suas vontades e seus desejos. Essa compreensão mútua desenvolve-se ao ponto de uma parte poder agir em nome da outra. (ROBBINS, 2009, p.171).

Simon Sinek (2013), em vídeo disponibilizado na internet palestrando para o TED, traz reflexões sobre como grandes líderes inspiram ações, justificando “biologicamente, não psicologicamente” que isto se dá devido a maneira como habitualmente passamos as informações, considerando que normalmente recebemos e decodificamos discursos, anúncios publicitários e outras informações que nos fazem adquirir ou seguir algo/alguém, através do neocórtex cerebral. No caso de grandes líderes (sejam empresas ou pessoas), seu discurso produz outro sentido e motiva ações imediatas pois atingem outra região do cérebro e invertem a ordem das informações, provocando um resultado muito maior. Para Sinek, estas divisões que chama de “círculo de ouro” provém de três perguntas: por que?; como? e o que?.

Considerando que a maioria das informações reconhecem as fases o que? e algumas chegam a provocar o como?, o pesquisador revela que o grande diferencial está em atingir o porquê?, tornando-o o primeiro elemento de reprodução do que se informa, chegando até o como? e o que? produzindo um efeito muito mais assertivo. Nomeia ainda líderes como Martin Luther King e a Apple que se utilizam desta estratégia para se comunicar. Entender sua essência, o sentido do que se representa é o que produz resultados.

No contexto da liderança, faz-se entender que “pessoas não compram o que você faz, compram o ‘por que’ você faz e se você falar sobre o que você acredita, irá atrair pessoas que acreditam no que você acredita[...]”.(SINEK, 2013). Ainda neste sentido, estudos sobre o desenvolvimento do perfil de consumo, logo do perfil das pessoas, entendem que a humanização das relações, o sentido das coisas é o que deve reger o mercado e nossas vidas. (KOTLER, 2010).



O autor Philip Kotler (2010), traz profundas reflexões nas relações de consumo e sua evolução nos dois últimos séculos, contribuindo não apenas com a disciplina de Marketing, mas fazendo verdadeira alusão ao novo perfil das relações de trabalho e a importância do que realmente faça sentido e especialmente represente algo positivo para a sociedade.

As duas abordagens trazem excelentes contribuições para entendermos que os líderes, no que já foi proposto no início deste trabalho, tratem da humanização das suas relações entendendo os líderes como aqueles que "têm uma posição de poder ou autoridade" existindo uma diferença entre os que são líderes e os que lideram, sendo que "aqueles que nos inspiram, nos lideram, [...] seguimos aqueles que nos lideram não porque temos que seguir, mas por que queremos seguir".(SINEK, 2013).

Com o apoio dos conceitos que lidam com a terminologia da liderança, podemos passar a delinear melhor o perfil do estudante que cursa a modalidade EAD. Considerando a ausência física dos docentes em aulas com espaços físicos e horários rigidamente definidos, sem grande complexidade, podemos afirmar que o estudante desta modalidade necessita de um comportamento disciplinado, proativo e autônomo.

Para que pensemos o papel do estudante, é preciso refletir sobre a representação do docente, e em Barbosa (2011. p.157) temos que pelas métricas habituais, o docente atinge um pseudosucesso quanto o estudante replica o que o docente expõe, obtém boas notas nas avaliações e quando o professor tem falas ininterruptas e o estudante copia com frenesi o que o professor fala. Quanto, na verdade, o sucesso da sala de aula é garantido no momento em que "o professor atinge os objetivos de ensinar, oportunizando a aprendizagem significativa, de conteúdos relevantes; e, o ensino proporciona o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos que conduzem às competências almejadas".(BARBOSA, 2011. p.157).

Numa avaliação tradicional da educação estipula-se que o é relacionado com a execução de testes, provas, atribuição de notas e dar o status de aprovado ou não para os alunos, que revela uma "concepção pedagógica ultrapassada, mas tradicionalmente dominante", e ao mesmo é revelada a necessidade de ressignificar



a avaliação e o processo de ensino-aprendizagem como algo “concebido como a vivência de experiências múltiplas e variadas, tendo em vista o desenvolvimento motor, cognitivo, afetivo e social do aluno” .(BARBOSA, 2011. p.158).

Este cenário permite que o aluno desenvolva suas competências com maior sucesso além de permitir que o fazer sentido domine a construção do seu conhecimento, não o ato de decorar informações. Entendendo ainda o aluno como responsável por se preparar para as avaliações e trabalhos dentro dos prazos designados, e escolher em qual momento vai se dedicar aos estudos, atividades, como priorizar e por quais meios pautar sua aprendizagem, determina que sua condição estudantil, exige um protagonismo nato, necessário ao sucesso acadêmico.

Da parte dos professores, temos que: “na sua atuação profissional enquanto docente, não há como ignorar o fato de que o centro de toda e qualquer ação didático-pedagógica está sempre no aluno, e, mais precisamente, na aprendizagem que esse aluno venha a realizar” .(BARBOSA apud VASCONCELOS, 2011. p.78).

É importante ressaltar que do docente se espera que os elementos necessários para que a aprendizagem ocorra com sucesso sejam oferecidos, e em contrapartida, o estudante, entendendo-se líder do seu processo formativo na modalidade EAD, busque os elementos comportamentais necessários para o atingimento do seu sucesso, não apenas atingindo um ou outro elemento, mas a plenitude do que é preciso para que seu processo de aprendizagem seja alcançado na máxima possibilidade.

O que define esse comportamento é o interesse do estudante alinhado aos recursos e ao contexto em que o processo de ensino-aprendizagem ocorre. Neste próximo capítulo, será tratada a Cultura da Instituição, como elemento que contribui no desenho dos processos de EAD e, diretamente em como o estudante desenvolverá sua liderança e protagonismo na aprendizagem.

3 CULTURA DA INSTITUIÇÃO E DA EDUCAÇÃO



Sobre o aspecto da Cultura, bem como vimos sobre Liderança, as mudanças que vem acompanhando a evolução da sociedade fazem com que a temática seja abordada recorrentemente e apresentando novos conceitos, mais amplos e específicos. (LANZER, 2013, p.19). Mesmo assim, conseguimos apresentar conceitos concretos de Cultura, compreendendo como o “[...] conjunto de normas e valores não escritos que regem a maneira como as pessoas devem se comportar, quer seja no trabalho, num grupo, numa organização ou numa nação” .(SCHEIN, 1996, p.17).

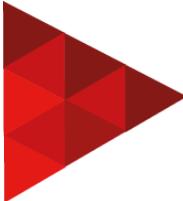
A cultura, já como aspecto social e também como aspecto organizacional, é entendida por Lanzer (2013) como algo específico de determinados grupos e que existe em grande variedade, pois havendo diferentes grupos haverão diferentes culturas.

Schein ainda contribui com uma percepção sobre a Cultura que a descreve como:

[...] modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e de se sentir em relação a esses problemas.(SCHEIN, 1984, p.3-16)

Entendendo as organizações e seu atual contexto como um sistema complexo, Cavedon apresenta reflexões pertinentes que refletem sobre a dificuldade de dar respostas neste contexto complexo, considerando as condições de trabalho dos seres humanos, culpando-se inevitavelmente a Cultura como responsável pela resistência e outros problemas do ambiente. A autora ainda refere à temática como algo que os gestores buscam facilmente sintetizar, não parecendo haver clareza sobre o assunto, “simplificando o conceito, especialmente quando o objetivo é o de interferir em uma dada realidade [...] e propõe-se uma reflexão sobre o conceito de cultura organizacional”. (CAVEDON, 2010, p.322).

Ainda na abordagem de Lanzer, entendemos que a Cultura não necessariamente é formalizada documentalmente, e que busca definir as regras que regem determinado grupo de pessoas, estabelecendo as relações de certo e errado



e outros conflitos. Entende-se ainda que estes aspectos são influenciados por interferências externas, tais como “valores subjacentes, que não são aparentes nem facilmente observáveis, mas que, no entanto, determinam o comportamento das pessoas na sua forma de se relacionar, na vida particular e no trabalho” (LANZER, 2013, p.22). O autor ainda afirma que aspectos externos da cultura, não intrínsecos. Facilmente são uniformizados em épocas de mercados globais, porém estes aspectos, conforme pesquisas apontadas, provocam uma reação inversa no que diz respeito aos valores internos, reforçando-os como características locais e normalmente opostos a globalização.(LANZER, 2013).

No entendimento de Schein, a Cultura é composta por aspectos específicos desenvolvidos por um grupo, tendo os descoberto e desenvolvido, interagindo com problemas externos e internos de adaptação, buscando para tal processos de aprendizagem (1984). Afirma ainda que “tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e de se sentir em relação a esses problemas.”. (SCHEIN, 1984, p.16).

Segundo Roble, a instituição de ensino, “além de ser um espaço da teoria e da prática pedagógica, é antes um local de convivência coletiva”. Portanto, para se estabelecer as relações formais que regem a organização do ambiente educacional, ou mesmo as regras da didática e acadêmicas, é preciso primeiro reconhecer a relação do homem e da sociedade com a educação.(ROBLE, 2012. p.7).

No âmbito da definição da Cultura da IES, precisa-se entender a importância da gestão da mesma como definidora dos seus valores. Em Araújo (2009. p.32) vemos que a posição do profissional que ocupa espaços de gestão no âmbito da educação é delicada, considerando que existem dois temas importantes que precisam convergir porém, dadas as suas naturezas, pouco conseguem se integrar: a educação e a gestão .

Do ponto de vista da educação é necessário que haja o perfeito entendimento e a sensibilidade para gerenciar problemas e soluções de âmbito pedagógico, acadêmico, didático e científico. Se não houver clareza sobre o que cada assunto significa e especialmente como lidar com cada um e propiciar sua execução na



plenitude em que devem ser trabalhados, haverá uma tensão evidente entre os demais docentes, os estudantes e até a comunidade envolvida, com a gestão. (ARAÚJO, 2009. p.31).

Do ponto de vista da gestão, a mesma sensibilidade é necessária, em que todo o cuidado é pouco quando se precisa distribuir os recursos de maneira democrática, tendo ao mesmo tempo a necessidade de organizar as áreas que precisam de mais recursos, zelando pela qualidade e pela sustentabilidade das instituições.(ARAÚJO, 2009. p.33).

Claramente existem limites tênues entre estas áreas e, a gestão acaba sendo definitiva na construção e transformação da cultura das instituições. Considerando que o estilo de gestão é o que prioriza as ações de uma universidade, temos na gestão um importante elemento que influencia a prática docente, atuando indiretamente na formação dos alunos e sua consequente aprendizagem. Logo, o aspecto da Cultura da Instituição se demonstra fundamental nesta pesquisa, pois dá o norte dos estudos de cada aluno, permitindo que ele seja o protagonista da sua trajetória ou não.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chauí brilhantemente fala:

Em primeiro lugar, a ideologia da igualdade educacional revelou seus limites reais, pois a partir do momento em que a maioria adquiriu a possibilidade de receber os estudos superiores, estes perderam sua função seletiva e se separaram de seu eterno corolário, isto é, a promoção social. Se todos podem cursar a universidade, a sociedade capitalista se vê forçada a repor, por meio de mecanismos administrativos e de mercado, os critérios de seleção. Isso implicou, em segundo lugar, a desvalorização dos diplomas, o aviltamento do trabalho e dos salários dos universitários e, finalmente, o puro e simples desemprego. (CHAUÍ, 2001. p.44) .

Neste lúcido e incrível trecho, a filósofa brasileira Marilena Chauí traça um perfil do que acaba significando para o mercado o acesso ao ensino superior. O capitalismo encara o acesso universalizado à universidade como uma diplomação em massa, o que não necessariamente, no seu julgamento, torna os profissionais



mais capacitados, mas o que representa que o ensino superior por ser acessível a todos é fácil e banal, o que desqualifica os diplomados e lhes serve de justificativa para baixar o padrão de remuneração e ter uma excelente mão de obra pelo custo de uma péssima.(CHAUÍ, 2001. p.44-45).

Temos aqui mais um fator determinante para entender o quanto o estudante da modalidade EAD, a que oportunizou para milhares e milhares de brasileiros o acesso à graduação, precisa ser protagonista de sua formação e líder de seu futuro. O capital, corrompido naturalmente pela geração de lucro, minimiza o valor do diplomado que, por sua vez, precisa provar além da formação os diferenciais que possui para se destacar na selva do mercado de trabalho.

Entender-se um líder de suas ações e alguém que naturalmente direcionará seus esforços para aquilo que fizer a diferença no seu futuro, faz do estudante uma ferramenta potente que vai na contramão dos anseios do capital, produzindo sua autonomia e afirmando sua qualidade.

Pode ser anseio de governos e grandes corporações que a finalidade da universidade seja “criar incompetentes sociais e políticos” (CHAUÍ, 2001. p.46), mas o estudante que protagoniza sua formação não cai facilmente nesta armadilha imposta.

Podemos assim concluir que a análise das oportunidades, conhecer as ferramentas tecnológicas, dedicar tempo e esforços para o planejamento e especialmente o estudo, utilizando toda rede de apoio que lhe é fornecida, torna o estudante um gestor da sua formação. Se sistematizar cada semestre e cada disciplina de seu curso como se fosse um projeto a ser desenvolvido e entregue, o estudante terá ao final do processo formativo não apenas um diploma, mas a garantia de 100% de aproveitamento do seu curso.

Sempre existirão desafios ao longo do processo de formação, especialmente quando envolverem novidades, a quebra de paradigmas e a mudança de culturas até então bem estabelecidas e firmes. Porém o que é necessário para o estudante, e para a sociedade em geral, é aceitar com mais facilidade o potencial de cada oportunidade de melhoria, especialmente quando sua promessa é de ganhos.



É evidente que toda a segurança deve ser garantida, que é necessário testar, reproduzir, analisar, redesenhar qualquer processo que envolva a formação dos estudantes, buscando adequá-la de maneira que só haja ganhos, mas também é preciso que o novo seja visto sem preconceito.

A identidade formada ao longo do processo de formação deve ser alinhada a este perfil de protagonismo, de líder de si e das suas conquistas. Isto é contrário a expectativa do mercado e induzirá ao choque dos que não acreditam nesta modalidade quando este profissional chegar ao mercado de trabalho.

Para esta criação de identidade, é preciso ter claros seus valores, seus objetivos e também conhecer o grupo de apoio que convive e acompanha esse processo, tendo os mesmo anseios. Por mais que hajam tentativas de boicotar esta formação identitária. Chauí (2001, p.49) fala que “a fragmentação da graduação, dispersando estudantes e professores, visa impedir a existência acadêmica sob a forma da comunidade e da comunicação – não há “turmas” e sim conglomerados humanos que se desfazem ao final de cada semestre”.

Ora, se temos um grupo unido e que acompanha sua trajetória desde o princípio da formação, temos uma identidade coletiva que dá força e subsídios para que cada integrante desta turma alcance seu sucesso com o apoio desta rede.

Porém, sem turmas não há a formação de grupos unificados, nem de identidades coletivas, nem de redes de apoio. Logo, se essa tendência permanecer, o que fortalecerá o estudante no seu processo de aprendizagem, será única e exclusivamente a identidade que o cenário o obriga a construir: o estudante como líder e protagonista da sua aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**. Curitiba/PR: IESDE Brasil, 2009.

BARBOSA, Jane Rangel Alves. **Didática do Ensino Superior**. Curitiba/PR: IESDE Brasil, 2011.



CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura Organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. 2.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a Universidade**. São Paulo: Edusp, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2010.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 6. ed. Penso. Porto Alegre: [S.n.], 2012.

HALL, Stuart. **A identidade cultural da Pós-modernidade**. 10.ed. Rio de Janeiro/RJ: DP&A, 2005.

HOHENDORF, Jean (Org.); KOLLER, Silvia; COUTO, Maria. **Manual de Produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo Marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LANZER, Fernando. Cruzando culturas sem ser atropelado. In: **Gestão Transcultural para um Mundo Globalizado**. São Paulo: Evora, 2013.

LIMONGI, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo/SP: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

TOLFO, Suzana da Rosa. Diferentes abordagens no estudo da liderança. In: BITENCOURT, Cláudia et. al. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais** Porto Alegre/RS: Bookman, 2010.

SIMON, Sinek. **Como Grandes Líderes Inspiram Ação - Supreme Team. Supreme Team GP**. Duração: 13min 51 seg. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=uA9PUZYWzLc&ebc=ANyPxKpOs9He7du4lp5eK5UBQsv2V8f-HW_wS7e12XBiR9pdpUSPJf19Pd2Oak47BTjO5bf3eKCyrSliU7DiTePwRLfbyOHw2g . Acesso em: jan. 2021.

ROBLE, Odilon. **Escola e Sociedade**. Curitiba/PR: IESDE Brasil, 2012.