

**MARCO SANTORO**

**DO ENSINO À APRENDIZAGEM - IMPLICAÇÕES À GESTÃO E  
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

São Paulo  
2009

**MARCO SANTORO**

**DO ENSINO À APRENDIZAGEM - IMPLICAÇÕES À GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR:**

Um estudo de caso exploratório sobre as experiências de uma instituição de ensino superior na busca de um modelo educacional centrado no desenvolvimento de competências e na mediação da aprendizagem.

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Área de Concentração:  
Engenharia de Produção

Orientadora:  
Márcia Terra da Silva

São Paulo  
2009

## **AGRADECIMENTOS**

Eu gostaria de agradecer muito minha esposa Janaína e meu filho João, que mais do que ninguém sofreram com a minha ausência durante as árduas horas de dedicação ao mestrado, aos meus pais, Miguel e Cibele, não só para o mestrado, mas para tudo o que consegui conquistar até hoje. Vocês são a razão das minhas maiores e melhores alegrias na vida. No sítio então... faltam palavras para descrever a alegria. Amo muito vocês.

Não posso deixar de mencionar o apoio e a paciência de minha orientadora Márcia e de todos os professores que de alguma forma me ajudaram neste trabalho e no longo percurso de minha formação desde que me entendo por gente.

Gostaria de agradecer ao Laercio e a minha super equipe, que agüentaram minhas ausências e me ajudaram muito nessa conquista. E finalmente ao Senac São Paulo e as muitas pessoas queridas que me fazem ter gosto de trabalhar com educação, em uma instituição tão bacana e com tanto potencial.

## **RESUMO**

A busca pela superação de um modelo tradicional de ensino por um modelo educacional que faça frente aos desafios colocados no contexto atual do trabalho e sociedade tem sido tema cada vez mais freqüente no universo da educação. Em contraposição a este modelo tradicional de ensino, centrado predominantemente na transmissão de conhecimentos e na exposição, ganha importância um modelo educacional centrado no desenvolvimento de competências e na mediação da aprendizagem. Mas apesar das definições razoavelmente claras sobre este *novo* modelo educacional e sua relevância frente ao contexto atual, é possível verificar que a sua implantação, principalmente em larga escala, ainda é um desafio a ser superado pelas instituições brasileiras de ensino superior.

Com o objetivo de compreender as influências desse novo modelo sobre a gestão e organização do trabalho, foi realizado um estudo de caso em uma instituição de ensino superior que tem se direcionado para este novo modelo em suas propostas estratégicas e pedagógicas.

Com base em referências da educação, foram sistematizadas as características de cada um destes modelos educacionais, o ensino tradicional de um lado e o modelo de competências e de mediação da aprendizagem de outro. A partir dessas características e com base na literatura de serviços, avaliaram-se as contingências de gestão e organização do trabalho presentes em cada um destes modelos, relacionando o ensino tradicional à lógica de um serviço de massa e a mediação da aprendizagem à lógica de um serviço profissional.

Os resultados obtidos sugerem que o direcionamento para competências e aprendizagem requer ajustes na forma de organizar o trabalho e a produção. Observamos que o modelo de aprendizagem exige uma maior integração entre os diferentes universos presentes na produção, e modifica significativamente a maneira como se estruturam as funções de design, planejamento e controle da produção, avaliação e melhoria.

Conclui-se que a literatura de serviços e organização do trabalho são importantes referências para que gestores de instituições de ensino superior consigam compreender as especificidades do modelo de aprendizagem e a extensão das mudanças que estas características demandam no próprio universo da gestão.

## **PALAVRAS-CHAVE:**

Administração de serviços. Organização do trabalho. Educação superior. Ensino e aprendizagem.

## **ABSTRACT**

The search for a new educational model that could deal with the challenges of the present in the work and society has become frequent in the education universe. In opposition to a traditional educational model based on knowledge and on teaching, a new model centered in learning and in competence development is proposed.

But despite the clear definitions on what consist this new educational model, it's implementation is still a challenge for Brazilian Higher Education Institutions, specially in large scale.

With the objective of understanding the influences that this new model has upon management and work organization, a case study in a institution that put learning and competences in the center of its strategic and pedagogical propositions.

Based in educational references, the characterization of this new educational model was done. Based on the service management literature, the contingencies upon management and work organization was drawn, relating the traditional teaching model with the logic of a mass service and the learning based model with a professional service.

The results suggest that this new educational model requires adjustments in the way an higher education institution organize the work and the production. It was observed that the learning model requires integration between the different universes present in the service production and changes significantly the way an organization thinks about design, production planning and control, evaluation and improvement.

We concluded that the service management and work organization literature could provide some important references for educational managers deal with the specific needs and characteristics of the learning centered educational model.

## **KEY WORDS**

Service Management. Work organization. Higher education. Teaching and learning.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – resumo das principais características dos modelos educacionais.....	38
Quadro 2 – Contingências da gestão e produção de serviços.....	49
Quadro 3 – Esquemas de Classificação de Serviços.....	50
Quadro 4 – Tipos de serviço e contingências à gestão.....	54

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Estatísticas do ensino superior no Brasil (1980-2006) .....	23
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA .....	10
1.2 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVOS .....	16
1.3.1 Objetivos específicos .....	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	17
1.5 ESQUEMA GRÁFICO DA DISSERTAÇÃO .....	19
<b>2 POR UM NOVO MODELO EDUCACIONAL .....</b>	<b>20</b>
2.1 COMPETÊNCIAS “A IRRESISTÍVEL ASCENSÃO”.....	28
2.2 CARACTERIZAÇÃO DO MODELO TRADICIONAL DE ENSINO E DO MODELO DE APRENDIZAGEM.....	35
<b>3 GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM SERVIÇOS .....</b>	<b>41</b>
3.1 AS ESPECIFICIDADES DA PRODUÇÃO DE SERVIÇO .....	42
3.1.1 Intangibilidade .....	44
3.1.2 Simultaneidade.....	46
3.1.3 Heterogeneidade.....	47
3.1.4 Percibilidade.....	48
3.2 A GESTÃO EM DIFERENTES TIPOS DE SERVIÇO.....	49
3.3. A LÓGICA DE SERVIÇO.....	54
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>59</b>
4.1 A ESCOLHA DO MÉTODO.....	59
4.2 O OBJETO DE ESTUDO.....	61
4.3 DESENHO DO ESTUDO DE CASO.....	62
<b>5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
5.1 DESCRIÇÃO DO CASO.....	64
5.1.1 Proposta Pedagógica.....	69
5.1.2 Estrutura Organizacional.....	70
5.1.3 História do Ensino Superior na Instituição.....	73
5.1.4 Estrutura Organizacional no Ensino Superior .....	75
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	79
5.2.1 Design.....	80
5.2.2 Planejamento e Controle da Operação.....	83
5.2.3 Avaliação e Melhoria.....	86
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>89</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>92</b>
<b>8. ANEXOS e TRANSCRIÇÕES .....</b>	<b>103</b>