

DESAFIOS PARA A GESTÃO NA CONSTRUÇÃO DE UM PROGRAMA DE TUTORIA PARA ENSINO MÉDIO: CONTRIBUIÇÕES PARA OS PROCESSOS DECISÓRIOS

THE MANAGEMENT CHALLENGES OF BUILDING A TUTORING PROGRAM FOR HIGH SCHOOL: BENEFITS TO DECISION-MAKING PROCESSES

DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROGRAMA DE TUTORÍA PARA LA ESCUELA SECUNDARIA: APORTES A LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

Erika Dias Cordeiro Hosken

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
ORCID – <https://orcid.org/0000-0002-1962-6092>

Admardo Bonifácio Gomes Júnior

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
ORCID – <https://orcid.org/0000-0002-2349-0335>

Resumo: Este artigo teve como objetivo principal conhecer parte do patrimônio de saberes acadêmicos produzidos sobre programas de tutoria acadêmica e os desafios da atividade de tutor, investigando como os estudos existentes podem cooperar com a elaboração de um programa de tutoria em instituições de ensino médio. Para cumprir esse propósito, foi realizada uma revisão bibliográfica qualitativa, através da análise de estudos científicos selecionados na base de dados Scielo e na BDTD. Os dados coletados foram categorizados buscando responder aos questionamentos levantados nesse estudo. Os achados da pesquisa permitiram aprofundar os conhecimentos sobre tutoria, uma vez que possibilitou uma discussão a partir tanto de um olhar ergológico para a atividade do tutor, quanto a partir da pedagogia freiriana. Como principal contribuição, há a pretensão que as discussões sirvam como orientação para a elaboração de políticas institucionais, orientando as tomadas de decisão de gestores educacionais que pretendam implementar programas de tutoria.

Palavras-chave: Tutoria acadêmica. Atividade. Ergologia. Gestão. Instituição de Ensino.

Abstract: This article had as main objective to know part of the academic knowledge patrimony produced on academic tutoring programs and the challenges of tutor activity, investigating how existing studies can cooperate with the elaboration of a tutoring program in high school institutions. To fulfill this purpose, a

qualitative bibliographic review was carried out, through the analysis of scientific studies selected in the Scielo database and in the BDTD. The collected data were categorized in an attempt to answer the questions raised in this study. The research findings allowed to deepen the knowledge about tutoring, since it enabled a discussion from both an ergological look at the tutor's activity, and from the Freirian pedagogy. As the main contribution, there is the intention that the discussions serve as a guide for institutional politics elaboration, guiding the educational managers decision-making who intend to implement tutoring programs.

Keywords: Academic tutoring. Activity. Ergology. Management. Educational Institution.

2

Resumen: Este artículo tuvo como objetivo principal conocer parte del patrimonio de conocimiento académico producido en los programas de tutoría académica y los desafíos de la actividad del tutor, investigando cómo los estudios existentes pueden cooperar con la elaboración de un programa de tutoría en instituciones de educación secundaria. Para cumplir con este propósito, se realizó una revisión bibliográfica cualitativa, mediante el análisis de estudios científicos seleccionados en la base de datos Scielo y en la BDTD. Los datos recopilados se categorizaron en un intento de responder a las preguntas planteadas en este estudio. Los hallazgos de la investigación permitieron profundizar el conocimiento sobre la tutoría, ya que permitió una discusión tanto desde una mirada ergológica de la actividad del tutor, como desde la pedagogía freiriana. Como principal aporte, se pretende que las discusiones sirvan de guía para la elaboración de políticas institucionales, orientando la toma de decisiones de los gestores educativos que pretenden implementar programas de tutoría.

Palabras clave: Tutoría académica. Actividad. Ergología. Gestión. Institución Educativa.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como pretensão realizar uma investigação na literatura científica buscando conhecer parte do patrimônio de saberes acadêmicos produzidos sobre programas de tutoria acadêmica e os desafios da atividade de tutor. Existe o interesse por conhecer tal atividade não apenas para contribuir com a minimização de problemas existentes na área da Educação, mas sobretudo para servir de subsídio para ação do gestor de instituições educacionais. É papel do gestor conhecer as atividades que compõem a instituição para melhor exercer suas atividades de gestão. Este estudo é parte integrante de uma pesquisa cujo objetivo é

investigar o trabalho do professor-tutor, a partir do conceito ergológico de atividade, como forma de subsidiar as tomadas de decisões na implantação de um programa de tutoria em uma instituição brasileira da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT).

De um ponto de vista ergológico, para se conhecer a atividade de tutor é preciso primeiramente conhecer as normatividades (prescritas ou não) que antecedem essa atividade. Os saberes já instituídos sobre a atividade de tutoria, o patrimônio de saberes acadêmicos, são parte integrante e muito importante de tais normatividades. Tal estudo servirá de base para, posteriormente, buscar-se entender o que as pessoas fazem com tais normatividades, incluindo aí os dilemas envolvidos no desempenho desse trabalho, ou seja, as dramáticas do uso de corpo-si por si e pelos outros (SCHWARTZ, 2000; 2014; SCHWARTZ E DURRIVE, 2010) por parte dos tutores. Esta é a forma proposta pela ergologia para dar visibilidade à atividade.

Pretende-se que o conhecimento mais aprofundado da atividade de professor-tutor, a partir das investigações de conhecimentos já existentes permita aos gestores educacionais a construção de um programa de tutoria que traga resultados efetivos para a instituição. Do ponto de vista da Ergologia, segundo Schwartz (2000) e Schwartz e Durrive (2009), para se produzir conhecimento novo sobre um problema devem ser criados dispositivos que façam dialogar com os saberes formalizados o ponto de vista daqueles que trabalham – no caso, aqueles que irão atuar como tutores, como supervisor do programa de tutoria entre outros profissionais envolvidos nesse tipo de projeto. Esse movimento é importante, pois permite um entendimento bem mais aprofundado por parte da gestão no que tange as atividades e as vidas sobre as quais as tomadas de decisão incidem.

Gerir é, portanto, tomar decisões. Mas o trabalhador, para realizar a atividade, também toma, o tempo todo, decisões, ou mais especificamente, microdecisões (SCHWARTZ, 2000). E, nesse sentido, tanto o gestor, quanto o trabalhador devem ocupar lugar de destaque na organização na qual atuam, cabendo a ambos a definição do que deve ser feito diante de cada

situação que se impõe. Uma análise criteriosa do cenário deve sempre considerar ambos os lados. Frente a essa realidade, considerando-se a complexidade da função de gestor, entende-se como importante o desenvolvimento de dispositivos que possam fazer avançar as tradicionais teorias de tomadas de decisão, como o modelo proposto por Simon (1965).

Simon *et al* (1987) compreendem o papel dos indivíduos responsáveis pelo progresso da sociedade basicamente como atividade de resolução de problemas e de tomada de decisão. No modelo de decisão prescrito por Simon (1965, 1987), para a atividade de resolução de problemas, devem ser seguidas etapas que visam dar suporte para compreensão do cenário. Conforme Simon (1965, 1987), é o gestor quem deve verificar a existência do problema, mapear as informações relativas ao problema diagnosticado, identificar os objetivos a serem alcançados, apresentar as alternativas viáveis e analisá-las em busca da opção mais adequada para uma dada situação.

Após a realização de todas essas etapas, a atividade de tomada de decisão propriamente dita fica restrita à figura do gestor. Nessa perspectiva, esse modelo de tomada de decisão, tal como proposto por Simon, não inclui aquilo que a abordagem ergológica reconhece como sendo o centro do problema. Ou seja, para Simon, a decisão é um processo individual concentrada no gestor, não incluindo os saberes e microdecisões de todo o coletivo, conforme defende a perspectiva ergológica.

A gestão no campo de Educação demanda que o gestor direcione seu olhar para as questões ligadas às dificuldades inerentes a essa área, para que seja possível gerir, de forma coletiva, esse tipo específico de organização. Frente aos inúmeros desafios existentes em uma instituição de ensino, o presente estudo pretende compreender a atividade de tutoria acadêmica, a partir de uma investigação de como esse tipo de programa se configura; como é implementado e desenvolvido por algumas instituições; como se dá o preparo dos tutores; já que a implementação desse tipo de ação pedagógica por parte dos gestores pode vir a contribuir para a minimização de parte dos problemas existentes dentro de uma escola.

Assim, para se construir uma tomada de decisão que inclua os saberes oriundos da atividade, para além das etapas propostas pelo modelo de decisão de Simon (1965), entende-se que é preciso conhecer o ponto de vista daqueles que realizam o trabalho; entender suas expectativas, anseios, receios, assim como as competências envolvidas no exercício das tarefas. É preciso conhecer tanto os aspectos que possibilitam que as atividades se desenvolvam, como aqueles que a impedem; para permitir, por fim, que a atividade de tomada de decisão do gestor da instituição educacional seja um efetivo meio para que as atividades se realizem na prática.

Schwartz (2000) defende que nada é mais significativo que o estudo, com os próprios trabalhadores, das dimensões coletivas presentes em todo tipo de trabalho concreto, como os graus de aceitação, de extensão, de recuo do uso de si por si, fatores esses que permitem compreender uma parte do destino biográfico do sujeito envolvido no desempenho daquela atividade. Nesse sentido, esse artigo se propõe a realizar esta primeira etapa para que se reflita sobre a construção de um programa de tutoria condizente com a realidade local, auxiliando os gestores que desejam implementar esse tipo de prática pedagógica com subsídios para suas tomadas de decisão, buscando o acúmulo que se tem de conhecimento científico e saberes constituídos sobre o trabalho de um professor-tutor.

Entende-se que os vários estudos acadêmicos já realizados sobre a tutoria constituem patrimônio de saberes incontornáveis para quem quer conhecer este trabalho. Tais estudos apresentam saberes em desaderência (SCHWARTZ, 2009), mas que foram constituídos em diálogo com aderência da experiência vivida por tutores. Também foram considerados nas discussões os vieses da pedagogia crítica de Paulo Freire, em especial analisando-se a obra "Pedagogia da Autonomia" (FREIRE, 1996), abordando questões sócio-políticas envolvidas na tutoria enquanto uma ação pedagógica que pode vir a permitir o desenvolvimento da autonomia do sujeito dependendo da forma como é conduzida.

Para isso, buscou-se nesta revisão bibliográfica tentar responder algumas questões: no que consiste a atividade de tutoria? Que especificidades deve ter um programa de tutoria de acordo com a faixa-etária do público-alvo? Que bases do ponto de vista pedagógico - sobretudo no desafio da lida com a adolescência - sustentam esta atividade? Qual é o papel do tutor? Como tornar um professor em tutor? Quem assessora e dá suporte ao trabalho do tutor? Que desafios são relatados na realização dessa atividade? Que conceitos e experiências podem ser retirados de instituições que possuem programa de tutoria? Esse estudo foi organizado, portanto, de forma a procurar possíveis respostas para essas questões norteadoras.

PERCURSO METODOLÓGICO

Para a condução dessa jornada, foram realizados levantamentos de produções científicas (artigos, dissertações, teses) tendo como recorte temporal o período compreendido entre o ano de 2015 e 2020. Esse recorte se deu devido à busca pela compreensão sobre como estão as discussões mais atuais a respeito dessa temática, tendo em vista possibilitar a análise dos saberes relacionados ao campo da tutoria. Foram realizados inicialmente testes com busca livre, contudo, foi localizada uma quantidade bastante extensa, o que inviabilizaria a análise manual por parte dos pesquisadores.

Diante disso, para localização de artigos científicos, optou-se pela plataforma *Scielo*, tendo em vista que é considerada uma base de dados relevante para pesquisas na área de Educação. Foram predeterminados 3 descritores: 1) tutoria, 2) tutoria ensino médio e 3) atividade de tutoria, tanto no idioma português, quanto no inglês. Na base de dados *Scielo*, a busca pelo descritor "tutoria" localizou 139 artigos. Além disso, na busca foram considerados apenas os documentos do tipo artigos e artigos de revisão. Com o descritor "tutoring" foram localizados 336 artigos. Para o descritor

“tutoria ensino médio” foram localizados 6 artigos e para “high school tutoring” foram localizados 18 artigos. Por fim, para o descritor “atividade de tutoria”, foram localizados 4 artigos e para “tutoring activity” foram encontrados 77 artigos.

A partir do levantamento do total de 580 artigos, foi realizada uma fase extensa de organização desse material. Iniciou-se pela análise dos títulos dos artigos, seguida pela análise das temáticas abordadas, eliminação de arquivos repetidos e daqueles que não eram condizentes com o tema desse estudo. Foi feita a separação em categorias conforme áreas de conhecimento – Educação, Saúde, Psicologia etc. -, além de separação de subtemas relacionados ao tema tutoria – tutoria em EaD, tutoria entre pares (ou entre alunos), tutoria presencial. Na sequência, foram verificadas as palavras-chave, resumos e resultados alcançados nos artigos de forma a se fazer mais uma triagem, a partir da qual foram descartados aqueles que não tratavam de tipos de tutoria que pudessem contribuir com o objeto de estudo em questão.

Como a abordagem dessa pesquisa é qualitativa, no sentido de compreender os saberes relacionados ao campo da tutoria, optou-se pela seleção dos artigos de forma manual, a partir da análise dos pesquisadores. Dessa forma, restaram 47 artigos que deram base à presente revisão de literatura. Esses artigos foram examinados em sua integralidade, visando investigar o que a literatura científica tem apontado acerca dos debates sobre o tema e também sobre o que já existe de programas de tutoria em andamento e o que pode ser aproveitado e/ou para a realidade de instituição de ensino médio.

Além da base de dados *Scielo*, também foram realizadas buscas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) para levantamentos e investigações sobre o tema proposto, buscando compreender como tem se dado a abordagem do assunto no contexto brasileiro, quais os principais temas, quais os autores mais citados entre outros. Uma busca inicial pelo descritor “tutoria” localizou 1.482 documentos

(teses e dissertações). Optou-se pelo uso do filtro no campo “Assunto”, onde foi escolhida a opção “Tutoria”. A nova busca localizou 57 documentos.

Nessa etapa, todos esses documentos foram analisados a partir dos mesmos critérios utilizados para análise dos artigos. Assim, 26 documentos foram descartados por se tratar de tutoria relacionada à modalidade de Ensino a Distância (EaD). Dos 31 documentos que ficaram, 5 também foram descartados devido ao fato do termo tutoria não ser usado para designar o tipo de programa condizente com o objeto do presente estudo. Restaram 26 documentos que foram objeto de análise aprofundada, dos quais é importante frisar que 12 são relacionados a pesquisas envolvendo tutoria em cursos superiores da área de saúde. Por fim, após análise dos trabalhos científicos selecionados, optou-se por categorizar o presente estudo a partir das questões norteadoras já apresentadas na Introdução, de forma a organizar sua estrutura.

ORIGENS DA TUTORIA E BUSCA POR UM CONCEITO

Encontrar uma definição para o termo tutoria mostrou-se como uma tarefa desafiadora ao longo do percurso. Segundo González-Palacios e Avelino-Rubio (2016), embora o tema venha sendo amplamente debatido nas últimas décadas, o que se pode observar é que o fenômeno está associado a uma multiplicidade de discursos que, no lugar de delimitar o objeto, têm gerado significados multivariados. Nesse contexto, esses autores discutem em sua revisão de literatura sobre a conceituação de tutoria e, diante da polissemia do termo, afirmam que a conceituação desse termo responde a elementos socioculturais e históricos que configuram, numa determinada época, um determinado conceito.

Nesse sentido, observa-se a importância de se levar em consideração a realidade local, o contexto no qual está inserida a instituição de ensino que pretende implementar um programa de tutoria, já que as particularidades e todo o cenário influenciam na forma como se

desenvolvem as relações dentro daquela escola. Em seu estudo, Geib *et al.* (2007), vão além da tentativa de conceitualização e traçam um resgate da evolução histórica, na busca por compreender o surgimento da tutoria acadêmica no contexto da história da Educação. Assim, desde a antiguidade, pode se falar na existência da figura do tutor. Tradicionalmente, um tutor vem a ser alguém mais experiente, um conselheiro ou guia que serve de apoio para alguém mais jovem.

Na época dos povos primitivos, quando ainda não havia a linguagem escrita, os educadores eram mestres que repassavam seus saberes para seus aprendizes. Os conhecimentos das sociedades tribais eram transmitidos de geração em geração, dos mais velhos para os mais jovens, através de ensinamentos práticos sobre a interpretação dos fenômenos e da vida. Esses indivíduos mais experientes possuíam postos de autoridade dentro da tribo, podendo ser considerados xamãs, curandeiros ou feiticeiros. Sua função era a transmissão da herança cultural, ou seja, não era uma tarefa encarregada a qualquer pessoa (GEIB *et al.*, 2007).

Conforme os levantamentos realizados na pesquisa de Geib *et al.* (2007), a transição da sociedade tribal primitiva para as fases da civilização mais recente ocorreu com o advento da linguagem escrita. Esse marco significou a instituição do ensino formal, ministrado por uma classe especial de professores – o sacerdócio. Na sequência, vieram a civilização grega, a romana, as sociedades medievais, até o surgimento de escolas formais no século XII e das universidades no século XIII. Naquela época, predominava ainda a figura dos mestres que repassavam seus ensinamentos para seus alunos, contudo, a partir de então, através do ensino formal.

Nesse contexto, Geib *et al.* (2007) afirmam que a tutoria surgiu juntamente com a universidade, tendo sido, no decorrer dos séculos, reconhecida como uma ação capaz de qualificar o processo pedagógico. Ela era caracterizada como a responsabilidade que o mestre tinha por um aluno até o ponto que esse aluno se tornasse suficientemente independente e capacitado para orientar outro aluno. Naquela época, ao ingressar na

universidade, para obter o grau, havia a exigência de que o aluno dominasse algumas habilidades como a compreensão de frases, leitura de textos, entre outras. A partir do momento no qual ele estava apto, a ele era incumbida a responsabilidade de ensinar alunos mais jovens, sempre com a supervisão de um professor.

Embora seja um termo polissêmico, Geib *et al.* (2007) afirmam existir um consenso universal no qual o conceito de tutoria aplica-se, em termos gerais, para designar a relação entre um adulto mais experiente e um jovem iniciante. Firer (2013) discorre que, de modo geral, no contexto escolar, o tutor é um professor ou um aluno mais velho, ou mesmo um educador que assume, em relação a um aluno ou a um grupo reduzido de alunos, um contato mais íntimo no que se refere à aprendizagem do conteúdo escolar e também à aprendizagem emocional, através de orientação, instrução, encorajamento e suporte para o desenvolvimento de competências da aprendizagem do educando. Embora não exista um conceito único, há um consenso com relação a seu significado.

No que se refere aos estudos sobre tutoria no contexto educacional brasileiro, o que se observa é que as investigações estão voltadas predominantemente para a modalidade EaD, ocasião na qual o termo tutor é utilizado numa acepção distinta da utilizada no presente trabalho. A tutoria ofertada no EaD, na visão de Firer (2013), está muito mais próxima de um "plantão de dúvidas" ou orientação de estudos, ocorrendo mais regularmente em escolas particulares e raramente no ensino público.

Quanto à tutoria acadêmica presencial, observa-se que as raízes dessa prática no Brasil estão ligadas ao ensino superior. Algumas universidades brasileiras possuem, inclusive, programa de tutoria (ou mentoria) que ocorre no decorrer do curso, voltado para dar suporte aos seus alunos, a partir da figura de um professor tutor. Segundo Azevedo Fidelis (2014), coordenador do Projeto Tutoria da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), esse tipo de programa visa o acompanhamento sistematizado do aluno, contribuindo, de forma

humanizada, com seu desenvolvimento técnico e emocional, auxiliando-o em seus problemas mais simples e detectando, precocemente, dificuldades mais significativas, providenciando encaminhamentos adequados.

Apesar dos desafios existentes naquilo que se refere à transição que o estudante enfrenta ao deixar o ensino fundamental e ingressar no ensino médio, as investigações na literatura científica permitem perceber que a atividade de tutoria ainda não se configura como uma realidade no Brasil. O contrário é observado em alguns países europeus, onde a prática está mais concretizada, seja no ensino fundamental, médio ou superior.

Diante do cenário brasileiro, entende-se que programas de tutoria possam ser eficientes ao auxiliar os gestores educacionais a reduzirem parte dos problemas existentes em uma escola. A tutoria é uma forma de dar um suporte adicional ao estudante, pois, segundo Firer (2013), ela está estruturada em um tripé que enfoca simultaneamente: os aspectos pedagógicos do processo ensino-aprendizagem, as relações sociais e o universo emocional de cada aluno. Contudo, o grande desafio para o gestor educacional é elaborar um programa de tutoria levando-se em consideração a realidade local, o contexto social, as políticas institucionais, a faixa-etária do corpo discente e, principalmente, o preparo dos tutores e a captação de docentes interessados em exercer o trabalho de tutor.

POR QUE IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE TUTORIA?

González-Palacios e Avelino-Rubio (2016) afirmam que estudos na área de psicoeducação demonstram que cada indivíduo possui uma maneira única de absorver os conhecimentos, embora ainda paradoxalmente predomine a padronização no formato do currículo pedagógico tradicional em nossa sociedade. Quando se fala em processos efetivos de ensino-aprendizagem, vários são os fatores que influenciam e que, conjuntamente, contribuem ou não para que o aluno consiga aprender os conteúdos propostos pela escola (FREIRE, 1996).

Na prática, observa-se que o modelo tradicional de ensino-aprendizagem funciona para alguns alunos, mas não para outros devido à subjetividade de cada um. Além disso, as questões socioculturais também devem ser consideradas, pois exercem influência dentro do ambiente escolar (FREIRE, 1996). Cada sujeito é produto de um contexto único, de uma determinada estrutura social, sofrendo influência tanto deste grupo quanto das questões socioculturais e históricas nas quais encontra-se inserido. Tudo isso gera impactos na forma como aquele aluno se sente, se enxerga, se posiciona no mundo, se comporta no ambiente escolar, o quanto se sente ou não capaz de corresponder ao que a escola demanda dele, entre outras características (CERBINO, 2020).

Segundo Freire (1996), voltando-se o olhar para o ambiente interno da instituição de ensino, é possível observar que os espaços escolares e toda a comunidade escolar influenciam a aprendizagem e ensinam algo para o aluno. Há um currículo oculto que contribui para a formação dos alunos tanto no espaço como nas relações instituídas no ambiente escolar. As mais variadas experiências de aprendizagem na convivência com outros alunos, com os trabalhadores da área administrativa e com professores se entrecruzam e são carregadas de significação no ambiente da escola, tendo um peso significativo no processo de aprendizagem (FREIRE, 1996).

Diante disso, a pedagogia freiriana lamenta que a pedagogia tradicional não enxergue esse caráter socializante da escola. Desconsiderar esses fatores na elaboração de políticas institucionais que subsidiam as tomadas de decisão dos gestores educacionais não ajuda o estudante e não é pedagógico. Ou seja, trata-se de uma tradição antipedagógica, que só se preocupa com a transferência de conteúdo curricular, desconsiderando-se todos os fatores que influenciam no processo de formação do aluno e de como tudo isso vai refletir em seu desempenho escolar e profissional (FREIRE, 1996).

A estrutura curricular brasileira prescrita na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996) ainda é muito focada na

preparação do aluno tanto para os exames de seleção para uma vaga na universidade quanto para o mercado de trabalho. Ela desconsidera as habilidades sociais e emocionais que também devem ser desenvolvidas e que serão importantes para as pessoas quando estas estiverem diante de sua atividade de trabalho, lidando com colegas de trabalho e situações que exigirão que permaneçam a todo tempo gerindo a si mesmas e tomando microdecisões a partir de seus saberes acumulados (SCHWARTZ, 2000).

Diante desses desafios enfrentados pelo gestor educacional, acredita-se que a tutoria se configura como uma ferramenta que permite uma aproximação da relação aluno-professor, pois a relação estabelecida entre docente e aluno que ainda predomina é a de sujeito-objeto, entendimento esse corroborado por outros estudos ao referirem-se à relação educador/educando como unilateralmente autoritária, controladora e punitiva (SAUPE; GEIB, 2002). Acredita-se, portanto, que a partir do momento no qual um aluno tem a oportunidade de participar de um programa de tutoria, a ele é dado um espaço para trazer as suas dificuldades, trabalhar suas limitações, expor sua situação, enfim, buscar apoio para solução dos desafios que são inerentes à vida de todo ser humano.

BASES PEDAGÓGICAS PARA A OFERTA DE TUTORIA

Conceber um programa de tutoria é uma tarefa que envolve vários aspectos, conforme vem sendo discutido nesse estudo. Há necessidade de se entender o contexto regional no qual encontra-se inserida a instituição de ensino, o que se espera alcançar com esse tipo de programa, preparação dos profissionais envolvidos na oferta dessa atividade, entendimento sobre seus saberes relacionados a esse trabalho, bem como as questões pedagógicas ligadas ao universo dos estudantes de cada faixa-etária.

Uma vez que o gestor educacional vise maximizar o desempenho escolar dos alunos, melhorando os resultados organizacionais, deve-se levar em consideração tanto a gestão de docentes e dos outros profissionais que

atuam na instituição, quanto a dos próprios discentes. Para uma boa gestão, não basta reunir esforços direcionados apenas para os trabalhadores. Compreender as nuances envolvendo os alunos também é de suma importância para possibilitar uma gestão mais assertiva, o que vai ao encontro dos pressupostos da perspectiva ergológica.

Nesse contexto, quando se trata de estudantes que estão ingressando no ensino médio, segundo Tilton (2010), a passagem do aluno do ensino fundamental para essa etapa seguinte é um marco importante e que provoca mudanças significativas em sua vida e rotina escolar. Essa etapa representa, num contexto temporal, um momento de transição da fase adolescente para a fase adulta, na qual o adolescente ainda carrega resquícios da fase infantil. Portanto, o cenário da escola de ensino médio exige do aluno um amadurecimento, pois ele se depara com um aumento considerável de quantidade de disciplinas, exigência maior por parte dos professores e os conteúdos lecionados são mais densos (TITTON, 2010).

Além disso, existem também as mudanças relacionadas ao seu corpo, produção hormonal, início de relações afetivas, que se intensificam nessa época. Assim, nessa fase de formação de identidade dos jovens, são muitas as transformações que precisam ser organizadas e vivenciadas por parte deles, transformações essas que estão fortalecendo sua trajetória naquilo que diz respeito à autonomia (TITTON, 2010). Nessa perspectiva, a transição do ensino fundamental para o ensino médio é marcante na vida do aluno.

Importante se faz salientar que quando se trata de cenário de escola de ensino médio integrado ao ensino profissionalizante, observa-se que é exigida uma adaptação ainda mais complexa, pois o aluno possuiu um número alto de disciplinas que vão sendo cursadas de forma concomitante. Com esse novo cenário, observa-se que a maioria dos alunos demonstra dificuldade diante da necessidade de se auto-organizar frente à quantidade excessiva de demandas escolares, momentos destinados ao lazer, convívio com familiares, tarefas domésticas, horário para estudos extraclasse, sono, tempo dedicado aos deslocamentos e às refeições.

Conforme levantamento realizado por Cerbino (2020) junto a alunos de ensino médio que passaram por retenção escolar, os fatores que mais os motivam a permanecer na escola é o contato com pessoas, possibilidade de praticar atividades esportivas e culturais. Contudo, contraditoriamente, um aluno do ensino médio profissional pode chegar a cursar por volta de 15 disciplinas, o que faz com que ele dificilmente consiga se dedicar àquilo que o motiva a ir e/ou permanecer na escola (CERBINO, 2020).

Consoante Miguel (2012), Dessen (2007) e Martínez González (2005), os desafios enfrentados pelos alunos nessa faixa etária, quando não são adequadamente tratados pela instituição de ensino, acabam por resultar em evasão escolar e/ou reprovação. Além disso, há também problemas de mau comportamento, faltas frequentes às aulas, alunos portadores de transtornos, problemas de ordem familiar, financeiros entre outros.

Quando a instituição permanece focada majoritariamente na entrega do conteúdo acadêmico (grade curricular), em detrimento da formação do indivíduo como um todo, a percepção daquilo que diz respeito ao desenvolvimento humano pode ficar em segundo plano. Isso pode acarretar em resultados insatisfatórios no rendimento escolar do aluno, que não está sendo sujeito ativo de sua aprendizagem, mas apenas mero receptor de informações sem sentido a serem memorizadas, configurando a “educação bancária” combatida por Freire (1996).

Dados estatísticos do Censo Escolar Brasileiro de 2018 demonstram que a maioria dos alunos abandonam a escola justamente no 1º ano do Ensino Médio, o que faz desse ano o campeão histórico de reprovação (15,4%) e evasão (7,9%) no país. As diretrizes voltadas para a Educação no Brasil consideram que uma taxa acima de 15% aponta para o fato de que é preciso haver intervenção com urgência por parte dos gestores naquilo que diz respeito ao trabalho pedagógico da instituição, pois esse é um indicador de que muitos alunos nessa situação podem perder a oportunidade de permanecer estudando, contribuindo com a reverberação desse desafiador problema que assola a Educação no país.

Assim, os fatores enumerados, caso não sejam diagnosticados em tempo por parte da instituição de ensino e tratados com a devida importância por parte dos gestores, provocam desmotivação no aluno, que vai se vendo cada vez mais diante de uma situação que tende a se tornar mais delicada com o passar do tempo (MENDES, 2013). Na visão de Silva Filho (2017) e Luscher (2011), esse cenário pode levar o aluno a desistir de permanecer naquela instituição, ou até mesmo de abandonar de vez os estudos, pelo fato de se sentir impotente, uma vez que não sabe como lidar sozinho com todo esse novo cenário ao qual vai sendo submetido.

Diante disso, os gestores educacionais se veem diante de um grande desafio, uma vez que suas tomadas de decisão envolvem um tipo de organização de estrutura complexa (TRAGTENBERG, 2018). A escola precisa atuar indo além da entrega dos conteúdos acadêmicos com foco exclusivo nos processos de ensino-aprendizagem, visão nem sempre clara para quem não participa da gestão desse tipo de instituição. Segundo Freire (1996), o papel da escola é bem mais amplo que esse e as dinâmicas que ocorrem dentro do ambiente escolar são importantes, marcantes e exercem influência sobre a evolução/formação do indivíduo como cidadão e não apenas como estudante e/ou profissional.

Nesse contexto, a oferta de tutoria, configura-se como um mecanismo que visa auxiliar o aluno a lidar com essa nova fase de vida. Assim, o levantamento das conceituações e experiências relatadas na literatura científica sobre o tema torna-se fundamental para a construção de orientações que contribuam com decisões institucionais no que se refere à implementação de um programa de tutoria que possa fazer frente a uma parte dos problemas do cotidiano escolar.

ATRIBUTOS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO E PAPEL DO PROFESSOR-TUTOR

Nos estudos analisados foram localizadas diversas atribuições e características desejáveis para um tutor. Foi feito, a partir desses achados,

um levantamento desses atributos com intuito de reunir aqueles desejáveis para um professor-tutor, recapitulando que no presente estudo o foco está na tutoria acadêmica presencial, a ser desempenhada pelo próprio professor como atividade extraclasse, visando permitir uma orientação, um suporte tanto no âmbito pedagógico quanto emocional àquele aluno.

Importante frisar que a tutoria se configura como uma atividade diferente daquela tradicionalmente exercida pelo professor, que é lecionar os conteúdos previstos na grade curricular. Assim, para que a atividade de tutoria aconteça de forma eficaz e atinja seus objetivos, é desejável que o tutor entenda essa diferença e possua e/ou esteja disposto a desenvolver determinadas competências que o possibilite desempenhar esse papel, que contém suas complexidades e singularidades inerentes.

Assim sendo, considerando os objetivos intrínsecos a um programa de tutoria, entende-se que uma característica indispensável para que seja possível exercer essa função é que o tutor tente compreender a realidade do seu tutorando. Para que o processo seja desencadeado, é preciso conseguir estabelecer uma relação de respeito, de troca, de confiança, que só é viabilizada quando se expande o olhar para se tentar entender o universo do outro (FREIRE, 1996).

Assim, é importante dar um lugar de respeito à capacidade crítica e reflexiva desses alunos, levando-se em consideração que são sujeitos possuidores de experiências de vida, de vivências próprias. Contudo, é papel do educador orientá-los, não os deixando entregues a si mesmos (FREIRE, 1996). É preciso reconhecer que o homem é um ser inacabado. E além do homem, a realidade é inacabada, assim como tudo no mundo. Portanto, a inconclusão humana é própria da experiência de viver (FREIRE, 1996), compreensão essa que também se configura como um dos pressupostos da abordagem ergológica e que exerce influência no campo do trabalho.

Em seu estudo, Lóriga Álvarez *et al.* (2007) relatam, além das características e atributos já enumerados, que o tutor também deve desempenhar um trabalho pautado na ética, manter o sigilo profissional e

prover orientação emocional. Ressalta a importância de ser um profissional organizado, que se dedique a uma boa condução dos encontros de tutoria, preocupando-se com seu tempo de duração, pontualidade, consistência e continuidade, enfim, que seja traçado um planejamento estratégico para o desenvolvimento do programa de tutoria (LÓRIGA ÁLVAREZ *et al.*, 2007).

Em sua revisão de literatura sobre tutoria na educação superior, Cruz Flores *et al.* (2011) reúnem uma lista de atributos que um tutor deve ter: ser habilidoso, informado, dinâmico, com anos de prática de conhecimento acumulado em uma área, experiência profissional, boas habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal. Devem estar dispostos a ensinar, entreter, escutar, compreender e “modelar” seus tutorandos. Devem conseguir integrar uma pessoa inexperiente em um rol profissional. Além disso, devem ser confidentes, verdadeiros mestres, saber dar conselhos, apoio, orientação, proteção, ser amigo. Devem ser líderes, éticos, facilitadores da aprendizagem, auxiliando no atingimento de metas e no planejamento dos estudos de seus tutorandos (CRUZ FLORES *et al.*, 2011).

Para que estejam preparados para desempenho dessa função que exige tantas habilidades, o ideal seria a existência de algum tipo de formação para preparação dos professores que desejarem atuar como tutores. Contudo, observou-se nos estudos analisados que essa formação ainda se configura como uma lacuna no que diz respeito ao campo da tutoria. Por fim, percebe-se que se trata de um trabalho complexo, que exige uma gama de saberes e de se saber fazer bom uso deles pelos tutores, de forma a alcançar os objetivos desse tipo de prática pedagógica.

QUE EXPERIÊNCIAS PODEM SER RETIRADAS DE INSTITUIÇÕES QUE POSSUEM PROGRAMA DE TUTORIA?

As análises feitas ao longo dessa pesquisa permitiram observar uma tendência nas investigações dos estudos científicos sobre tutoria. No contexto brasileiro, foi possível detectar que os programas de tutoria estão

concentrados no ensino superior, seja na modalidade presencial, seja a distância. No que diz respeito a cursos presenciais, há a figura do professor-tutor, cuja atividade é exercida das mais variadas formas possíveis. Cada instituição organiza e implementa seu programa em consonância com sua realidade, expectativas, com as demandas típicas daquele curso, corroborando o que foi constatado no estudo de González-Palacios e Avelino-Rubio (2016) sobre o fato de que os elementos socioculturais e históricos influenciam nas conceituações e entendimentos sobre o que vem a ser a prática da tutoria.

Dando sequência aos achados, observou-se outro fator relevante. Além de estar presente predominantemente nos cursos de nível superior, foi possível detectar que a produção científica que trata de tutoria está concentrada em estudos voltados para o tutor no contexto da EaD. Isso provavelmente se deve ao forte crescimento dessa modalidade de ensino nas últimas décadas, em especial a partir da criação do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), implementado em 2006, com o objetivo de expandir a oferta de cursos de nível superior para uma camada da população que não tinha acesso a esse tipo de formação (MEC, 2008).

Outro fator relevante diagnosticado ao longo das análises dos estudos coletados foi que os programas de tutoria estão concentrados em cursos superiores presenciais da área de saúde (graduação e pós-graduação). Foi possível observar que o nível de dificuldade inerente a alguns cursos específicos leva a equipe gestora educacional que coordena aqueles cursos a pensar em formas de oferecer algum tipo de suporte aos seus alunos, em especial nas áreas de Medicina, Enfermagem e Psicologia, de forma que não abandonem a graduação e também que evitem desenvolver problemas de saúde como ansiedade, transtornos, que o levem a se afastar da instituição de ensino entre outros problemas. Esses estudos relatam que essas situações são bastante comuns nesses cursos, quando não há nenhum tipo de suporte extraclasse.

Diante do relato das experiências vivenciadas nestas instituições, é possível concluir que a oferta de tutoria contribui com o processo de permanência dos alunos até conseguirem concluir o curso. Alguns estudos discutem, inclusive, que aquilo que o aluno aprende na sala de aula, no campo da teoria, ou até mesmo através de aulas práticas em laboratórios com presença de bonecos, nem sempre é fácil de ser colocado em prática quando ele está diante de um paciente que precisa de atendimento real.

Nesse sentido, a tutoria contribui para que a experiência do professor-tutor seja compartilhada com os alunos e estes sintam-se acolhidos, orientados, obtendo um tipo de suporte que comumente não é oferecido no cotidiano da sala de aula, durante o ensino dos conteúdos curriculares. Assim, a tutoria permite a esses alunos o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, facilitando as relações interpessoais, sua atuação profissional, a convivência com colegas de sala e professores, a relação profissional/paciente ou estudante/paciente, entre outras.

Esse tipo de vivência viabilizada pela tutoria permite enriquecer a experiência dos alunos, bem como possibilita perceber a diferença existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Esses são conceitos trazidos pela Ergonomia, campo de estudo a partir do qual surge a Ergologia, uma vez que, segundo Schwartz e Durrive (2010), essa abordagem estuda o trabalho como atividade humana, a partir de um olhar transdisciplinar, ou seja, colocando vários saberes sobre o trabalho em relação dialógica para se criar um saber transdisciplinar. É lançado, portanto, um olhar para o modo como o trabalho é desempenhado na prática, fato geralmente invisibilizado, pois compreende-se que cada trabalhador usará toda sua bagagem de conhecimentos e saberes para se adequar e conseguir desempenhar aquela função, o que torna o “jeito de fazer” bastante singular.

Além disso, outra constatação observada ao longo das análises diz respeito aos diferentes formatos através dos quais a tutoria pode ser ofertada, conforme cada instituição de ensino. A tutoria é disponibilizada desde sua oferta como disciplina obrigatória incluída na grade curricular do

aluno, como em encontros – em grupo, individuais ou híbridos – dos quais os alunos podem participar voluntariamente. Não foram localizados nas bases pesquisadas estudos científicos nacionais envolvendo programas de tutoria voltados para o ensino médio.

Por fim, após os levantamentos e análises realizados nesse estudo, foi possível compreender que a atividade de tutor possui inúmeras complexidades. Embora o levantamento das prescrições (saberes constituídos) seja indispensável para melhor compreensão da atividade, entende-se que a investigação dos saberes investidos – saberes da prática acumulados pelos professores-tutores ao longo de suas vivências pessoais e laborais – também se configura como importante passo para que se possa ampliar a compreensão da atividade de tutoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na tentativa de romper com os modelos conservadores incrustados no fazer dos docentes, indo além dos discursos antagônicos, algumas instituições de ensino estão se propondo a redesenhar os perfis de formação de seus alunos. Esse redesenho contempla, além da dimensão técnica, também a dimensão de uma formação de caráter social e cidadã, que possibilite o desenvolvimento de atitudes orientadas para a interlocução, para a atuação do educador como ser que consiga promover a transformação social através da educação.

Nesse sentido, as investigações realizadas ao longo do presente estudo possibilitaram compreender de forma mais profunda questões ligadas ao desempenho da atividade de tutoria. Além disso, permitiu compreender aspectos relevantes relacionados ao trabalho daqueles que vão desempenhar a atividade, conhecimento indispensável aos gestores que pretendam implementar programas de tutoria.

Além disso, foi observada a questão da carência que existe no que se refere à oferta de uma formação voltada para a preparação dos tutores,

permitindo que o professor desenvolva habilidades adequadas para o exercício dessa função. Percebeu-se, nesse ponto, uma lacuna importante que pode ser tema de futuras pesquisas. Lóriga Álvarez *et al.* (2007) ressaltam a importância de o professor compreender bem do que se trata a atividade e que esteja disposto a encarar com seriedade a responsabilidade que é colocada em suas mãos, uma vez que no processo de tutoria ele também é exposto e se desenvolve.

A fim de garantir que os estudantes assumam plenamente os desafios da era atual e participem ativamente do desenvolvimento econômico e social do país, Lóriga Álvarez *et al.* (2007) defendem que o tutor deve possuir certos atributos que permitam a ele conduzir a tutoria. Entretanto, ressalta que em muitas ocasiões esse fator não é levado em consideração pelo gestor durante o processo de seleção dos tutores, fato esse que pode comprometer o atingimento dos resultados almejados. Há, inclusive, gestores que sequer se atentam para a importância da oferta de algum tipo de suporte adicional ao aluno durante sua jornada escolar.

Segundo Saupe e Geib (2002), ao se referirem à análise de projetos pedagógicos de curso, instrumentos legais que regulamentam como determinado curso será conduzido, percebe-se um vácuo pedagógico nos projetos em geral, no que tange ao amparo do aluno como sujeito de cuidado por parte da escola. Essas autoras, em seu estudo, discutem sobre a realidade vivenciada em cursos de nível superior, mais especificamente, debatem sobre a importância de programas de tutoria para os cursos de enfermagem (SAUPE; GEIB, 2002).

Embora se tratem de realidades distintas, suas conclusões podem ser estendidas para a realidade das escolas de ensino médio. Conforme as autoras, iniciativas isoladas, pontuais surgem como possibilidades de recobrir o processo da formação do aluno de componentes terapêuticos que possam, pela vivência de uma educação com cuidado, constituir-se naquilo que elas chamam de “uma ação pedagógico-cuidativa”. E entre essas ações, apontam-se os espaços terapêuticos e os programas de tutoria.

Por fim, há o desejo que o presente estudo sirva como subsídio para orientar a elaboração de políticas institucionais, colaborando para as tomadas de decisão dos gestores de instituições de ensino. Espera-se que as informações coletadas e discutidas nessa investigação – saberes constituídos sobre o campo da tutoria – sirvam de base para os gestores de forma que possam pensar sobre a construção de um programa de tutoria que envolva a participação dos professores-tutores desde a sua concepção. São esses trabalhadores que irão exercer a função, sendo importante que exista um espaço para o compartilhamento dos saberes coletivos desses trabalhadores, em consonância com os pressupostos do prisma ergológico.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO FIDELIS, G. T. A tutoria na Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais: de um sonho necessário à construção. **Rev Med Minas Gerais**, 24(4), 525-534, 2014.

BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** (LDB, Lei nº 9.394/1996), Brasil, 1996.

BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES – **Acervo de Teses e Dissertações Brasileiras**. Disponível em: <<https://bdtd.ibict.br/vufind/>> Acesso em: 07 jul. 2020.

CENSO ESCOLAR 2018. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Dados estatísticos sobre o cenário da educação brasileira.

CERBINO, V. D. A. **Estudo e contribuição para a redução da retenção escolar de alunos da educação profissional técnica de nível médio em uma instituição da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica** [Dissertação de Mestrado, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Ouro Branco], 2020.

CRUZ FLORES, G. D. L., CHEHAYBAR Y KURY, E., ABREU, L. F. Tutoría en educación superior: una revisión analítica de la literatura. **Revista de la educación superior**, 40(157), 189-209, 2011.

DESSEN, M. A., POLONIA, A. D. C. A família e a escola como contextos de desenvolvimento humano. **Paidéia** (Ribeirão Preto), 17(36), 21-32, 2007.

FIRER, A. K. **Projeto de tutoria escolar**: escuta e acolhimento [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas]. Repositório da Produção Científica e Intelectual da Unicamp, 2013.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 62ª ed. Editora Paz e Terra, 1996.

GEIB, L. T. C., KRAHL, M., POLETO, D. S., SILVA, C. B. A tutoria acadêmica no contexto histórico da educação. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 217-220, 2007.

24

GONÇALVES, J. R. Como escrever um Artigo de Revisão de Literatura. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, 2(5), 29-55, 2019.

GONZÁLEZ-PALACIOS, A.; AVELINO-RUBIO, I. Tutoría: Una revisión conceptual. **Revista de Educación y desarrollo**, 38, 57-68, 2016.

JIMÉNEZ VASQUEZ, M. S. **La tutoría en la escuela secundaria**: la visión de sus actores em escuelas técnicas de Tlaxcala. Ediciones Díaz de Santos, 2013.

LÓRIGA ÁLVAREZ, R., PIÑERO LAO, M. E., PADILLA CONCEPCIÓN, A., RANGEL DÍAZ, D.; AGUIAR APONTE, Y. El tutor como amigo y guía del educando. **Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río**, 11(2), 2-12, 2007.

LÜSCHER, A. Z., DORE, R. Política educacional no Brasil: educação técnica e abandono escolar. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, 8(1), 2011.

MENDES, M. S. **Da inclusão à evasão escolar**: o papel da motivação no ensino médio. Estudos de Psicologia (Campinas), 30(2), 261-265, 2013.

MIGUEL, R. R., RIJO, D., LIMA, L. N. Fatores de risco para o insucesso escolar: a relevância das variáveis psicológicas e comportamentais do aluno. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, 127-143, 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Universidade Aberta do Brasil. **História da UAB**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/uab>> Acesso em: 07 jan. 2020.

PRETI, O., OLIVEIRA, G., MS, O. **O estado da arte sobre “tutoria”**: modelos e teorias em construção. Programa CAERENAD-Téléuniversité du Québec, Canadá, 2003.

QEdU – Portal de Dados Estatísticos do Ensino no Brasil. **Conheça a proporção dos alunos com reprovação ou abandono em 2018 segundo indicadores do INEP**, 2018.

Ribeiro, E. J., Oliveira, C., Pereira, C., Felgosa, D., Nunes, V. A tutoria em contexto de ensino não superior: proposta de acompanhamento socioeducativo em equipa multidisciplinar. **Millenium**, (38), 161-171, 2010.

SAUPE, R., GEIB, L. T. C. Programas tutoriais para os cursos de enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, 10(5), 721-726, 2002.

SCHWARTZ, Y. **Trabalho e uso de si**. Pro-posições, 11(2), 34-50, 2000.

SCHWARTZ, Y. **Trabalho e gestão**: níveis, critérios, instâncias. Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo, 23-33, 2004.

SCHWARTZ, Y. **Produzir saberes entre aderência e desaderência**. Educação Unisinos, 13(3), 264-273, 2009.

SCHWARTZ, Y., DURRIVE, L. **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2010.

SCHWARTZ, Y., DURRIVE, L. **L'Activité en Dialogues: entretiens sur l'activité humaine** (II) Octares, Toulouse, 268 p. Sociologie du travail, 2009.

SEMIÃO, F. **Tutoria**: uma forma flexível de ensino e aprendizagem [Tese de Doutorado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores, 2009.

SILVA FILHO, R. B., LIMA ARAÚJO, R. M. **Evasão e abandono escolar na educação básica no Brasil**: fatores, causas e possíveis consequências. Educação por escrito, 8(1), 35-48, 2017.

SIMON, H. A., DANTZIG, G. B., HOGARTH, R., PLOTT, C. R., RAIFFA, H., SCHELLING, T. C., ... WINTER, S. **Decision making and problem solving**. Interfaces, 17(5), 11-31, 1987.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Fundação Getúlio Vargas, 1965. 311 p. 1965.

TITTON, M. B. P. (2010). **Egressos do ensino fundamental por ciclos e sua inserção no ensino médio**: experiências em diálogo [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositorio del Ministerio de Educación, Perú, 2010.

TORRES, B. S. **Tutoria**: uma prática educativa contra o fracasso escolar. Anais do X Encontro de Pesquisadores do Programa Educação: Currículo 2011. PUC-SP, 2011.