

Análise das estratégias da gestão da tutoria: o Caso do Projeto Saúde com Agente

Silvia de Oliveira Kist, Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
silvia.kist@ufrgs.br

<https://orcid.org/0009-0006-7986-5702>

Laura Wunsch, Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
laura.wunsch@ufrgs.br

<https://orcid.org/0009-0001-0999-5943>

Leandro Raizer, Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
leandroraiser@ufrgs.br

<https://orcid.org/0000-0002-0406-7670>

Abstract.

This article analyzes the effectiveness of the tutoring management strategies in the "Saúde com Agente" Project, which aimed at the technical training of community health agents and health surveillance agents in Brazil. The tutoring management was responsible for coordinating 4,000 tutors and 400 supervisors through a distributed structure supported by technological tools. The adopted methodology was a case study with a qualitative-quantitative approach, using a self-assessment report responded to by 3,136 tutors and 348 supervisors as the data collection instrument. Strategies such as distributed leadership, regular meetings, centralized communication, pedagogical support, and grade tracking tools were highlighted in the evaluation by survey respondents and proved to be effective in combating dropout rates. Suggestions for future improvements include greater technological integration and more agile communication channels.

Keywords: distance education, tutoring management, public health, professional qualification

Resumo.

Este artigo analisa a efetividade das estratégias de gestão da tutoria no Projeto Saúde com Agente, que visou a formação técnica de agentes comunitários de saúde e de vigilância em saúde no Brasil. A gestão de tutoria foi responsável pela coordenação de 4.000 tutores e 400 supervisores, por meio de uma estrutura distribuída, apoiada por ferramentas tecnológicas. A metodologia adotada foi o estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa, tendo como instrumento de coleta de dados o relatório de autoavaliação respondido por 3.136 tutores e 348 supervisores. As estratégias empreendidas como liderança distribuída, reuniões regulares, comunicação centralizada, suporte pedagógico e ferramentas de acompanhamento de notas foram destacadas na avaliação dos respondentes da pesquisa e se mostraram potentes no combate à evasão. Sugestões para futuras melhorias incluem maior integração tecnológica e canais de comunicação mais ágeis.

Palavras-chave: educação a distância, gestão de tutoria, saúde pública, formação profissional.

1. Introdução

A Educação a Distância (EaD) tem transformado a maneira como as pessoas acessam o conhecimento e a formação profissional, sendo impulsionada por avanços tecnológicos e adaptando-se à crescente demanda por flexibilidade no processo educacional.

Nesse sentido, a modalidade a distância apresentou-se como uma alternativa exequível para a capacitação de agentes de saúde de todas as regiões brasileiras, potencializando a

emergência do Projeto Saúde com Agente (PSA). O PSA foi uma iniciativa audaciosa e inovadora do Ministério da Saúde, que visou promover a formação técnica em Agente Comunitário de Saúde (ACS) e em Vigilância em Saúde com Ênfase no Combate às Endemias (ACE) para agentes em pleno exercício profissional de todo o país, considerando as necessidades do Sistema Único de Saúde (SUS). (Brasil, 2020)

Coordenado pelo Ministério da Saúde, o projeto previa uma parceria de execução entre o Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (Conasems), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e as Secretarias Municipais de Saúde (SMS).

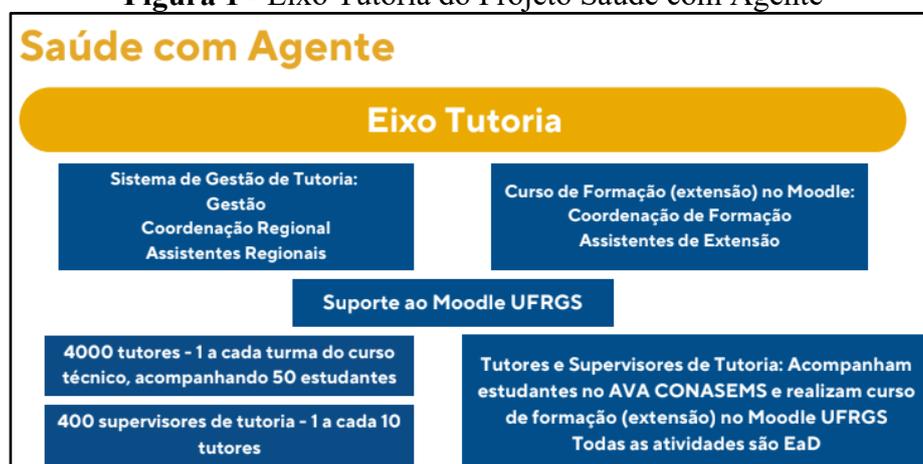
A portaria de criação do projeto (Portaria MS nº 3.241 de 07 de dezembro de 2020) estabelecia uma carga horária mínima de 1.200 (mil e duzentas) horas, a ser cumprida: "I - na forma presencial, durante a jornada de trabalho; e II - na modalidade de Educação a Distância, com o uso integrado de tecnologias da informação e comunicação." (Brasil, 2020).

Entre as metas do projeto, a UFRGS ficou responsável pela parte acadêmica, especialmente no que diz respeito ao oferecimento dos cursos, e pela realização de pesquisas. Os Projetos Pedagógicos dos Cursos previam a oferta de 138.000 vagas para o Curso Técnico em Agente Comunitário de Saúde e 62.000 vagas para o Curso Técnico em Vigilância em Saúde com Ênfase no Combate às Endemias. (UFRGS, 2021a) e (UFRGS, 2021b). Das 200 mil vagas ofertadas, todas foram preenchidas e foram diplomados mais de 181 mil estudantes, representando uma taxa de conclusão de 92,5%.

Para garantir a qualidade de execução do que lhe competia, a Universidade organizou-se a partir da seguinte estrutura: a) Coordenação geral, composta pela coordenação institucional, executiva, adjunta de formação e adjunta acadêmica. b) Equipes de apoio da UFRGS, designer instrucional, secretaria geral, gerência financeira da tutoria, gerência financeira da preceptoria e conteudistas. c) Gestão do sistema de tutoria, coordenação de extensão de tutoria, gestão do sistema de preceptoria, coordenação de extensão de preceptoria, coordenação acadêmica do ACS e coordenação acadêmica do ACE.

O Eixo da Tutoria (Figura 1) estava organizado em duas coordenações: de gestão, que será o foco deste artigo, e de extensão, responsável pela formação continuada e em serviço da equipe de tutores e supervisores de tutoria. A gestão do sistema de tutoria no Projeto era composta por coordenador e coordenador pedagógico, cinco coordenações regionais, profissionais de apoio especializado, assessoria de secretaria e suporte ao Moodle. Essa equipe foi responsável pelas questões administrativas, operacionais e pedagógicas de 4 mil tutores (1 tutor a cada 50 estudantes) e 400 supervisores de tutoria (1 supervisor a cada 10 tutores), que acompanharam os 200 mil estudantes dos dois cursos técnicos, nas atividades teóricas, realizadas a distância no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

Figura 1 - Eixo Tutoria do Projeto Saúde com Agente



Fonte: Elaborada pelos autores.

O conjunto de 4400 tutores e supervisores foi distribuído em 5 equipes de coordenação regional de tutoria, que atuaram na orientação, no esclarecimento de dúvidas e no acompanhamento da atuação junto ao projeto.

Os tutores exerciam a atividade de tutoria no AVA Conasems - espaço no qual os estudantes realizaram os cursos técnicos, onde constaram os materiais didáticos das disciplinas, atividades, fóruns, avaliações, etc. Nesse espaço os tutores realizaram o acompanhamento das atividades, atribuição de notas e a comunicação com os estudantes. Os supervisores acompanharam esse processo na turma dos seus respectivos 10 tutores. Em paralelo, os tutores e supervisores realizaram o curso de formação extensão no ambiente Moodle da UFRGS, espaço em que também postavam relatórios para fins pedagógicos e financeiros, bem como interagem entre si, uma vez que cada supervisor possuía um tópico de trabalho com fórum e sala de webconferência.

Explorando as nuances da modalidade de Educação a Distância de larga escala, em estudo anterior foi realizada a descrição dos desafios da gestão de tutoria do PSA e citadas as estratégias empregadas, tais como: "liderança distribuída, articulação entre equipes, mecanismos de orientação e ferramentas de acompanhamento do trabalho, canais de comunicação eficazes e programa de capacitação na função da tutoria, alinhado ao conteúdo dos cursos" (Kist et al. 2023). Este artigo¹ propõe analisar a efetividade das estratégias utilizadas pela gestão do sistema de tutoria, adotadas no âmbito do Projeto Saúde com Agente. Através da análise das abordagens utilizadas na Gestão dos tutores e supervisores de tutoria, da perspectiva desses próprios atores, pretende-se discutir ideias relevantes para a compreensão de como projetos educacionais dessa magnitude podem ser bem-sucedidos, em meio aos desafios impostos pela escala e diversidade geográfica do Brasil.

2. Método

A metodologia deste artigo envolve um estudo de caso com abordagem qualitativa, focada na análise das estratégias empregadas pela gestão do sistema de tutoria no contexto do Projeto Saúde com Agente. O caso proposto é a gestão de tutoria do projeto Saúde com agente e a unidade de análise, conforme Yin (2001), é as Estratégias de Gestão. Para alcançar os objetivos propostos, foi utilizado um instrumento de coleta de dados denominado Relatório Pedagógico de Autoavaliação, que foi respondido por 3.136 dos 4.000 tutores e 348 dos 400 supervisores de tutoria no último mês de atuação no Projeto (julho de 2023) por meio de um formulário no Moodle.

O formulário apresentou 17 questões abertas e fechadas, que versavam sobre a avaliação da sua própria atuação, a de seu supervisor ou coordenação regional (no caso dos supervisores) e de algumas das estratégias empreendidas pela gestão de tutoria. Para este artigo foram consideradas as questões que versavam especificamente sobre essas estratégias, nas quais os sujeitos (tutores e supervisores) deveriam responder quão efetivas eles consideravam as ações durante o projeto e tinham como opções de respostas: Pouco; Médio; e Muito (6 questões fechadas). Uma última questão (campo aberto) perguntava: "Que outras estratégias poderiam ser implementadas para melhorar a Gestão de Tutoria no projeto Saúde com Agente?".

A análise dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva e análise de conteúdo, buscando identificar as estratégias mais relevantes. Para apresentação dos resultados,

¹ Os dados apresentados são provenientes do Projeto Saúde com Agente, que tem como Coordenação Geral Prof. Dr. Leandro Raizer (Faculdade de Educação), Prof^ª. Dr^ª. Luciana Barcellos Teixeira (Escola de Enfermagem, UFRGS), Prof^ª. Dr^ª. Daniela Riva Knauth (Faculdade de Medicina, UFRGS) e Prof^ª. Dr^ª. Fabiana Schneider Pires (Faculdade de Odontologia, UFRGS). O Projeto teve o apoio financeiro do Ministério da Saúde e foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da UFRGS (CAAE 60867922.6.0000.5347).

foram consideradas as respostas de tutores e supervisores que indicaram “Muito” nas estratégias apresentadas nas questões fechadas, além de manifestações na questão de campo aberto.

3. Análise das estratégias da gestão de larga escala

A gestão de tutoria, visando realizar as atribuições administrativas, operacionais e pedagógicas no âmbito do Eixo Tutoria do Projeto, desenvolveu e empregou uma série de estratégias, as quais as principais são exploradas neste artigo, contemplando a perspectiva dos tutores e supervisores de tutoria sobre a efetividade das ações adotadas. Tais estratégias serão analisadas na sequência.

3.1 Liderança distribuída

Coordenar uma equipe da magnitude do PSA representou um desafio logístico significativo para a equipe de gestão. É imperativo que a gestão garanta o alinhamento de todos os membros da equipe em relação aos objetivos estabelecidos. Nesse sentido, foi implementada uma estrutura de liderança distribuída, seguindo a abordagem proposta por Harris (2008). Essa estratégia enfatizou a interação e a interdependência entre os diferentes níveis hierárquicos da equipe. Por parte da gestão de tutoria foram estabelecidos objetivos claros, mas flexíveis e ajustáveis em função das dificuldades identificadas, adotando uma abordagem semelhante à proposta por Drucker (1954). No elo direto com os estudantes, atuava o tutor, representando a Universidade no ambiente virtual, sob a orientação do supervisor de tutoria. Este, por sua vez, contava com o respaldo da coordenação regional, integrante fundamental da equipe de gestão de tutoria.

As iniciativas propostas eram diretamente relacionadas aos objetivos e monitoradas continuamente, com registros, à nível de gestão, na ferramenta de gestão, o *planner* da Microsoft, em conta institucional da Universidade. Além deste registro, outros instrumentos foram criados para facilitar o acompanhamento das respectivas lideranças.

A exemplo disso, com o objetivo de acompanhar as atividades desenvolvidas pela supervisão de tutoria, foi criado um instrumento em colaboração com os coordenadores regionais de forma a sistematizar as experiências dos supervisores, e possibilitar a realização de intervenções, ao longo do Projeto. Esta planilha era preenchida mensalmente com os seguintes dados: dados pessoais dos supervisores e seu grupo de 10 tutores; reuniões realizadas e gravadas no Moodle entre supervisor e tutores; interações realizadas pelo supervisor no fórum de dúvidas do Moodle; entrega dos relatórios financeiros pelos supervisores; participação dos supervisores nas reuniões da sua respectiva coordenação regional; e ocorrências excepcionais. Embora essa iniciativa não tenha sido avaliada no instrumento de coleta, ela se demonstrou efetiva tanto para alinhar as expectativas em relação ao que precisava ser feito, quanto para acompanhar o andamento e intervir quando necessário. Esse foi o caso da coordenação regional 3 que, ao identificar que determinados supervisores não estavam realizando reuniões periódicas com seu grupo, pode chamá-los para orientar sobre como conduzir os encontros, bem como sobre a importância dessa atividade.

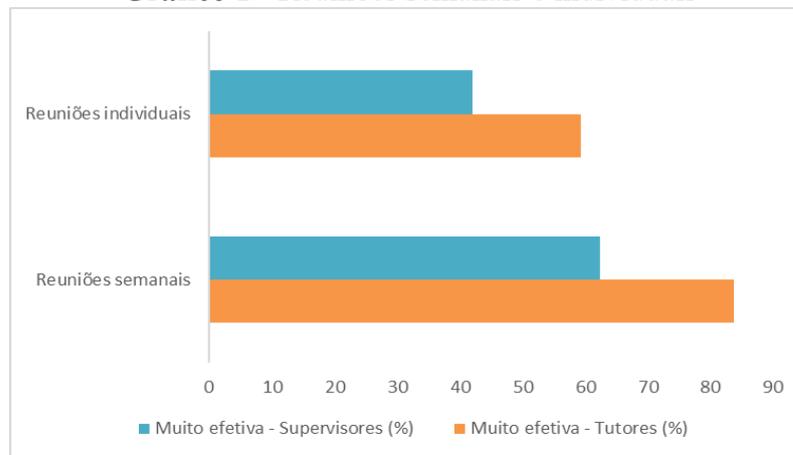
3.2 Articulação entre as equipes

Uma das principais estratégias de gestão no PSA foi a realização de reuniões semanais *online*, as quais desempenharam um papel central na articulação, sistematização de informações, orientação e coesão dos diferentes grupos. Reuniões individuais eram agendadas conforme necessidade, principalmente para tratar de casos ou situações específicas ou para facilitar a resolução de conflitos.

A importância das reuniões semanais pode ser confirmada pelas respostas do instrumento aplicado, no qual 83,8% dos tutores e 62,4% dos supervisores de tutoria indicaram esta estratégia como muito efetiva. Já para as reuniões individuais, os percentuais não foram

tão expressivos: 59,4% dos tutores e 42% dos supervisores respondentes consideraram a estratégia muito efetiva.

Gráfico 1 - Reuniões semanais e individuais



Fonte: Elaborado pelos autores.

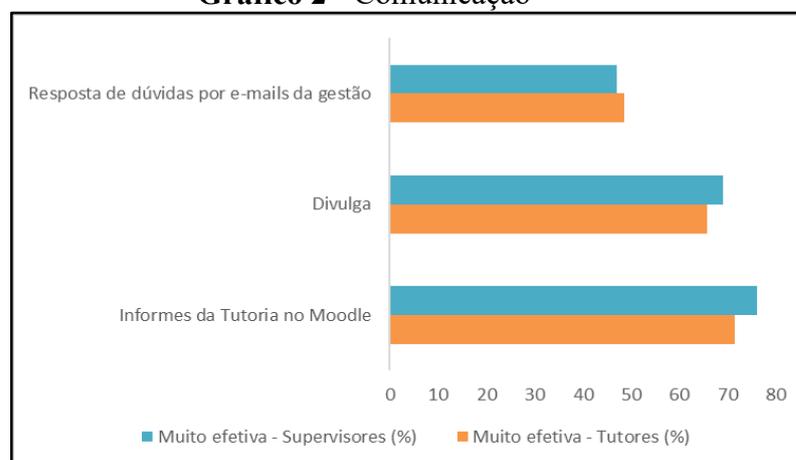
No que concerne ao alinhamento e integração às demais equipes do PSA, a gestão de tutoria participou em reuniões semanais ou quinzenais com a equipe do Ensino Ampliada e GT Pedagógico (UFRGS, Ministério da Saúde e Conasems), bem como, quando necessário, com as Coordenações: geral, financeira, de curso, preceptoria e extensão. Tal alinhamento tornou-se fundamental para que as diretrizes do projeto fossem mantidas uniformes, assim como comunicadas de maneira efetiva a todos os integrantes do Eixo.

3.3 Comunicação

Nesse contexto, foram desenvolvidas estratégias de comunicação da gestão com tutores e supervisores de tutoria do Projeto, tais como: página de Informes da Tutoria, atualizada constantemente e acessada no Moodle; envio de e-mails pela ferramenta “Divulga”, com informações e comunicados a todos os tutores e supervisores; e utilização do e-mail da gestão com respostas à dúvidas e esclarecimentos pontuais.

A estratégia da página de Informes da Tutoria no Moodle, foi considerada muito efetiva por 71,4% dos tutores e 76% dos supervisores; já o envio de e-mails pelo Divulga, por 65,7% dos tutores e 69% dos supervisores. A resposta de dúvidas por e-mails da gestão foi indicada como muito efetiva por 48,5% dos tutores (o menor percentual de todas as estratégias) e 47% dos supervisores.

Gráfico 2 - Comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores.

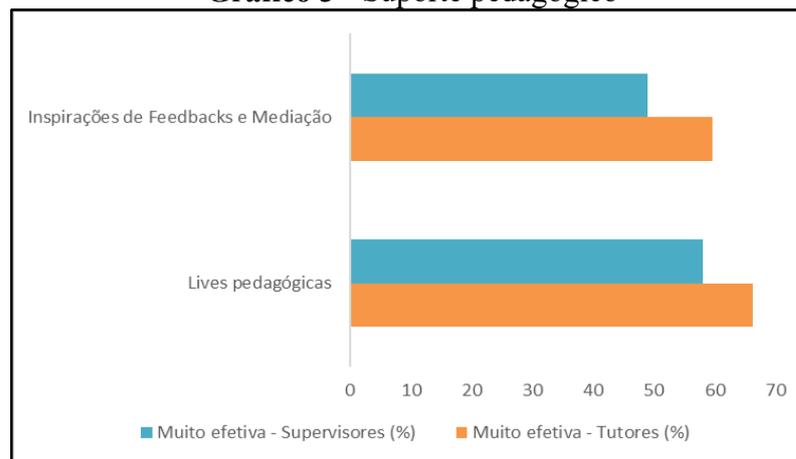
Tais dados nos remetem a uma forma de comunicação em larga escala, que deve centralizar as informações em um determinado espaço, acessado pelas equipes em local já conhecido (no caso o Moodle) e que seja permanentemente atualizado.

3.4 Suporte pedagógico

A fim de subsidiar e orientar pedagogicamente os tutores do PSA para acompanhamento dos estudantes dos cursos e evitar a evasão, as ações da gestão de tutoria foram alinhadas e pactuadas com as do curso de formação de tutores e supervisores (extensão). Além do Guia do Tutor e do Guia do Supervisor, elaborados ao início do Projeto e atualizados posteriormente, foram criados documentos com orientações para *feedbacks* e mediação, informativos com inspirações e exemplos coletados em manifestações dos tutores considerados com excelente atuação nas turmas do AVA e realizadas *lives* pedagógicas, disponibilizadas pelo canal do projeto no YouTube. A equipe de tutoria ainda contava com os fascículos para cada disciplina dos cursos técnicos, os quais ofereciam diretrizes pedagógicas abrangentes sobre o conteúdo e as atividades do curso dentro do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA Conasems).

As *lives* pedagógicas foram consideradas estratégias muito efetivas por mais da metade dos tutores (66,3%) e supervisores de tutoria (58%). Para o documento com inspirações e exemplos de *feedbacks* e mediações, 59,6% dos tutores e 49% dos supervisores indicaram como sendo uma estratégia muito efetiva.

Gráfico 3 - Suporte pedagógico



Fonte: Elaborado pelos autores.

Infere-se que, em um projeto de curso técnico de larga escala, as estratégias para orientação pedagógica aos tutores, que acompanham os estudantes diretamente na plataforma de aprendizagem a distância, devem ocorrer de maneira organizada, objetiva e clara, considerando os materiais didáticos das disciplinas dos cursos, bem como os fascículos orientadores.

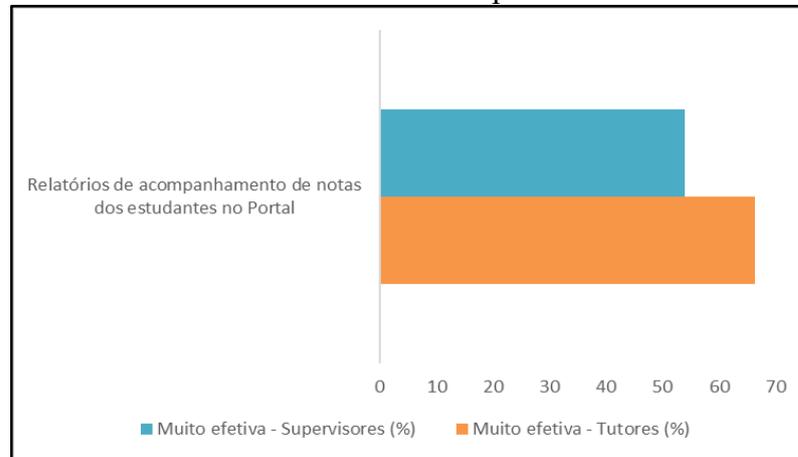
3.5 Ferramentas de acompanhamento de notas

Com o objetivo de instrumentalizar as equipes com relatórios que facilitassem a visualização dos dados dos estudantes (notas das atividades realizadas nas disciplinas do curso no AVA Conasems) e prevenir a evasão, foi realizada a interlocução com a coordenação geral do projeto e com a equipe do Centro de Processamento de Dados da UFRGS (CPD) para implementação de relatórios sintéticos e agrupados para acompanhamento das notas dos estudantes nas atividades teóricas (sob responsabilidade da tutoria) e de notas menores que a média para aprovação (6,0).

A utilização dos relatórios de notas foi considerada uma estratégia muito efetiva por 66,3% dos tutores e por 54% dos supervisores de tutoria. Tais relatórios foram desenvolvidos

complementarmente aos dados já disponíveis no AVA Conasems, visto que possibilitavam a realização de filtros e agrupamentos adicionais. Conjuntamente à disponibilização dos relatórios às equipes, tutores e supervisores, eram comunicadas orientações de utilização, bem como de atuação junto à turma de estudantes, a partir dos dados identificados.

Gráfico 4 - Ferramentas de acompanhamento de notas

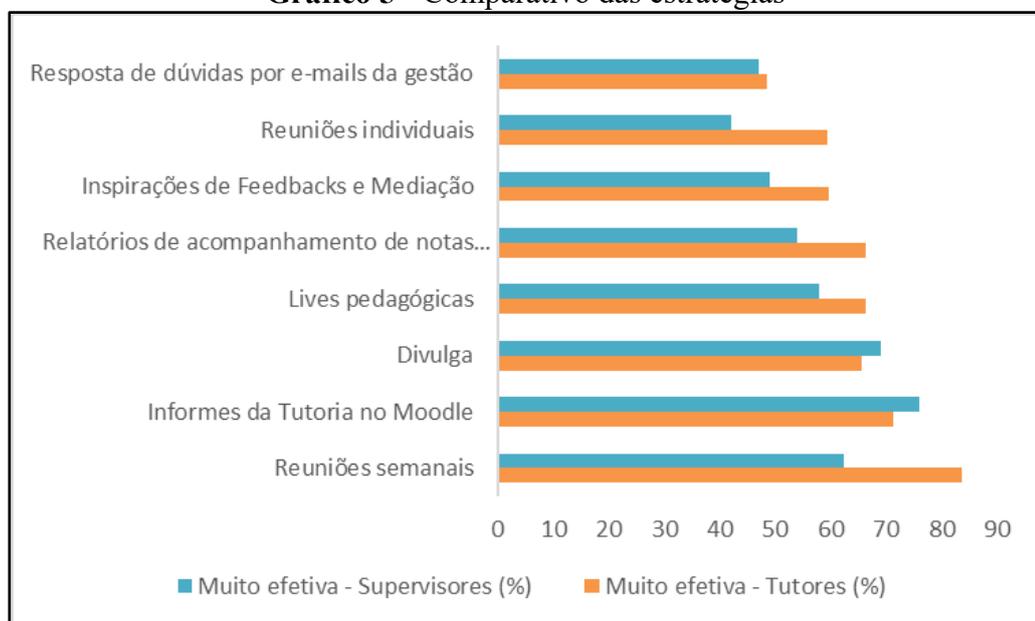


Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Discussão dos dados: Comparativo das estratégias

Comparando as diferentes estratégias empreendidas pela gestão, o Gráfico 5 apresenta uma comparação em relação à efetividade percebida tanto por tutores quanto por supervisores, em porcentagem.

Gráfico 5 - Comparativo das estratégias



Fonte: Elaborado pelos autores.

A estratégia considerada mais efetiva pelos tutores, segundo o gráfico, é "Reuniões semanais", que alcança quase 75% de aprovação. Nota-se uma discrepância entre a percepção dos tutores e a dos supervisores nesta estratégia, com uma diferença significativa, indicando que os tutores valorizam consideravelmente mais o contato regular e estruturado com o seu

supervisor. Esta preferência marcada pelos tutores pode refletir a necessidade iminente de suporte e orientação no contexto do seu contato direto com os estudantes, que traz questões que precisam de encaminhamentos ágeis. Entende-se que as reuniões são espaços privilegiados de acolhimento de dúvidas, de compartilhamento de experiências, de trocas e de orientação. Elas permitem o alinhamento e o suporte tão necessário num projeto dessa abrangência.

Outra estratégia valorizada pelos tutores e supervisores, conforme indicado no gráfico, é o "Informe da Tutoria no Moodle". O uso do Moodle, uma plataforma de aprendizagem online, como ferramenta para centralização da disseminação de informes foi crucial para manter os tutores atualizados sobre as diretrizes, orientações e materiais pedagógicos. Esta estratégia alcançou uma alta taxa de aprovação, refletindo sua importância na comunicação no contexto da gestão de tutoria. De forma semelhante, a ferramenta "Divulga", na qual eram enviadas mensagens e avisos importantes para o e-mail de todos os tutores e supervisores, foi considerada bastante efetiva.

Ainda foram destaques, indicadas mais expressivamente pelos tutores, as estratégias pedagógicas como as *lives*, os relatórios de acompanhamento de notas dos estudantes e o documento com as inspirações de mediação e de *feedbacks*.

Como sugestões de estratégias que poderiam ser implementadas para melhorar a gestão de tutoria no Projeto Saúde com Agente (questão de campo aberto), foi mencionada por tutores e supervisores a criação de um canal de comunicação mais próximo, como um grupo de *WhatsApp* ou ou canal de comunicação *online* para facilitar a interação, agilizando a resolução de problemas e o esclarecimento de dúvidas. Sugeriu-se realizar mais *lives* pedagógicas e reuniões *online* com a gestão de tutoria para promover uma escuta qualificada das dificuldades dos tutores. Houve também sugestões de melhorar o acesso às informações sobre os estudantes, como por exemplo os evadidos ou em licença e a realização de encontros síncronos entre tutores e sua turma no AVA, assim como pensar em estratégias para promover a troca entre tutoria e preceptoria.

Em relação ao curso de extensão (formação realizada de forma concomitante por tutores e supervisores ao longo do Projeto) foi sugerido que a capacitação ocorresse antes do início do projeto e que houvesse um alinhamento pedagógico maior, integrando o curso de formação aos assuntos discutidos nas disciplinas no AVA. Outra sugestão foi a criação de uma plataforma colaborativa para compartilhar experiências bem-sucedidas da tutoria, bem como ajustes no AVA Conasems para melhorar a navegação e a extração de dados.

Os supervisores, por sua vez, sugeriram melhorar os relatórios de acompanhamento do trabalho dos tutores, a criação de um *WhatsApp* institucional e oficial, a realização de plantões *online* para esclarecimento de dúvidas, bem como melhorar o fluxo de comunicação entre as instituições e grupos de trabalho, pois muitas vezes as informações chegavam a eles depois de serem divulgadas nas redes.

Também foi sugerido a organização de reuniões pedagógicas mais efetivas e em grupos menores e foi mencionada a necessidade de orientações pedagógicas e materiais de apoio específicos para a condução das reuniões semanais com o grupo de tutores. Por fim, outras sugestões incluem o fortalecimento das *lives* pedagógicas e a realização de *lives* iniciais de cada disciplina com apresentação dos fascículos, destacando as atividades e os subsídios teóricos dos conteúdos para qualificar as intervenções no AVA.

5. Considerações Finais

Considerando a magnitude do PSA, o acompanhamento das atividades de cada ator envolvido tornou-se um grande desafio. A gestão de tutoria enfrentou a tarefa de supervisionar a atuação dos 4.000 tutores e 400 supervisores, utilizando-se de diversas estratégias, uma delas, a liderança distribuída, se destacou ao permitir a interação e a interdependência entre os diferentes níveis hierárquicos da equipe. Essa abordagem facilitou a tomada de decisões de forma descentralizada, porém articulada, promovendo um ambiente de colaboração e responsabilidade compartilhada.

Outra importante estratégia foi a articulação entre as equipes, que envolveu a realização de reuniões regulares, tanto coletivas quanto individuais, para alinhar as ações e resolver questões específicas. As reuniões semanais, em particular, desempenharam um papel crucial na coesão e na troca de informações entre os membros da equipe e foi a ação mais efetiva na perspectiva dos tutores.

No âmbito da comunicação, a gestão de tutoria implementou diversas ferramentas, como a página de Informes da Tutoria disponível no Moodle e o uso do sistema “Divulga” para envio de mensagens importantes. Essas ações garantiram que as informações fossem disseminadas de forma centralizada, contribuindo para um fluxo de comunicação claro e direto. O suporte pedagógico foi outra área em que a gestão se destacou, em conjunto com a coordenação acadêmica do PSA e do curso de formação (extensão) de tutores e supervisores, fornecendo orientações e recursos para ajudar os tutores a acompanhar os estudantes. Foram oferecidos guias, documentos com inspirações, *feedbacks*, *lives* pedagógicas e fascículos para cada disciplina dos cursos técnicos, todos alinhados com os objetivos do Projeto.

As ferramentas de acompanhamento de notas desempenharam um papel importante ao fornecer relatórios sintéticos e agrupados para monitorar a atuação dos tutores no AVA Conasems e identificar áreas que necessitavam de atenção.

Por fim, compreende-se que a tutoria, juntamente com o conjunto de estratégias adotadas pela gestão de tutoria, foi essencial para a prevenção da evasão e teve um impacto significativo no percentual de concluintes, que atingiu 92,5%. Esse resultado representa um marco histórico para um curso a distância, uma vez que a evasão se constitui como um dos principais obstáculos da modalidade.

Para o desenvolvimento da gestão de tutoria em projetos futuros, entende-se necessário o fortalecimento dos canais de comunicação centralizados e a criação de mecanismos de suporte *online* às equipes para acolhimento de dúvidas, bem como para o fornecimento de orientação de forma ágil. Também é importante continuar inovando nas estratégias de suporte pedagógico e administrativo, com apoio de ferramentas tecnológicas e painéis de dados que apresentem as informações de forma automatizada, agilizando e embasando a tomada de decisões.

6. Referências

BRASIL.(2023) Ministério da Saúde/Gabinete do Ministro. Portaria MS nº 3.241, de 7 de dezembro de 2020. *Diário Oficial da União*: Seção: 1. Brasília, DF, n. 235, p. 290. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-ms-n-3.241-de-7-de-dezembro-de-2020-293178860> Acesso em: jul/2023.

DRUCKER, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.

HARRIS, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46, n. 2, p. 172-188.



KIST, S. de O., WUNSCH, L., RAIZER, L. (2023). Gestão de tutoria em um projeto de larga escala. In: *Anais do ESUD CIESUD*, p. 13-13, 2023. Disponível em: <https://submissao-esud.ufms.br/home/article/view/101> Acesso em: abr/2024.

UFRGS. (2021). *Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Agente Comunitário de Saúde*. (2021). Disponível em: <https://saudecomagente.ufrgs.br/saude/wp-content/uploads/2022/02/Projeto-Pedagogico-Curso-Tecnico-Agente-Comunitario-Saude.pdf> Acesso em: jul/ 2023.

UFRGS. (2021) *Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Vigilância em Saúde com Ênfase no Combate às Endemias*. Disponível em: <https://saudecomagente.ufrgs.br/saude/wp-content/uploads/2022/02/Projeto-Pedagogico-Curso-Tecnico-Vigilancia-Saude-Enfase-Combate-Endemias.pdf> Acesso em: jul/2023.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.