

ANNELIESE MIGOSKY MAIA

**PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO POR
COMPETÊNCIAS PARA A TUTORIA A DISTÂNCIA: UM
ESTUDO DE CASO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO/ EaD DA
UFSC**

Dissertação submetida ao
Programa de Pós-
Graduação em
Administração da
Universidade Federal de
Santa Catarina, para
obtenção do Grau de Mestre
em Administração.
Orientador: Prof. Dr.
Marcos Baptista Lopez
Dalmau.

**FLORIANÓPOLIS
2014.**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

MAIA, Anneliese Migosky

Proposta de um programa de capacitação por competências para a tutoria a distância : um estudo de caso no Curso de Administração/ EaD da UFSC / Anneliese Migosky MAIA ; orientador, Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau - Florianópolis, SC, 2014.

256 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Competências. 3. Tutoria. 4. Programa de Capacitação. I. Dalmau, Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Anneliese Migosky Maia

**PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO POR
COMPETÊNCIAS PARA A TUTORIA A DISTÂNCIA: UM
ESTUDO DE CASO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO/ EaD DA
UFSC**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, de de 2014.

Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador
UFSC

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
UFSC

Prof^ª. Ymaracy Nascimento de Souza Polak, Dr^ª.
UFPR

Prof^ª. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr^ª.
UFSC

AGRADECIMENTOS

Esta é uma etapa do mestrado muito gratificante para mim, pois um trabalho dessa dimensão possui muitos participantes, alguns atuam diretamente e outros indiretamente, e nada dá a mim mais satisfação do que poder dizer a essas pessoas o quanto elas foram importantes, já que, possivelmente, durante os dois anos de caminhada do mestrado não pude dizer o meu “muito obrigado”.

Primeiramente, ao meu porto seguro, minha família. Foram eles os meus maiores apoiadores, que se mantiveram ao meu lado com amor incondicional na saúde, no estresse e na minha ausência como filha, irmã, neta, madrinha. Aos meus pais, Ivone Migosky Maia e Gilberto Nunes Maia, um especial muito obrigada do fundo do meu coração.

Ao meu orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau, que acompanhou todos os trajetos da dissertação, ideias e dificuldades. Por me encorajar na escolha do tema e me orientar nessa caminhada, e também pela confiança e paciência imprescindíveis.

Agradeço à comunidade de participantes do Curso de Graduação em Administração a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, que foi uma peça fundamental ao desenvolvimento desta pesquisa. Meu agradecimento aos tutores, que participaram e contribuíram sinceramente aos meus questionamentos, assim como às coordenadoras do Curso, as professoras Andressa Sasaki Vasques Pacheco e Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, com suas experiências e contribuições na área, bem como na banca de qualificação e, em especial, às supervisoras Mileide Sabino e Stephanie Zanichelli que me receberam de braços abertos na tutoria.

À amiga Olga Panhoca, pelas suas contribuições apresentadas no momento em que mais precisei.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, por meio do auxílio financeiro com a bolsa CAPES/Reuni e depois substituída pela CAPES/DS, que permitiu minha dedicação exclusiva à dissertação.

Aos meus colegas de mestrado, que me ensinaram a aprender e a manter a cabeça erguida com humildade frente aos desafios que apareceram para nós, especialmente à Rafaela Carvalho que dividiu comigo o estágio docência, orientação, projeto de artigos, mas também algumas tantas aflições.

De uma maneira geral, um agradecimento aos meus amigos de longas e poucas datas que escutaram mais “não” do que “sim” aos

encontros de praxe, entendendo e respeitando esse meu momento de inteira dedicação ao mestrado.

Somos o que repetidamente fazemos, a excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito”. (Aristóteles)

RESUMO

Esta dissertação apresenta a elaboração de um programa de capacitação baseado em competências para os tutores da modalidade a distância da EaD. O programa conta com quatro vertentes de capacitação que são: a Capacitação dos Procedimentos de Rotina, a Capacitação das Disciplinas, a Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem e a Capacitação sobre a Instituição. A finalidade do programa é de proporcionar uma visão multilateral dos conhecimentos, habilidades e atitudes para a execução efetiva das tarefas da tutoria diante das instâncias que ele representa na universidade. A pesquisa desenrolou-se por meio da vertente qualitativa e quantitativa, com a estratégia de estudo de caso no Curso de Administração/EaD da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), envolvendo os programas UAB1, UAB2 e UAB3, o método de abordagem foi o indutivo e a pesquisa também é caracterizada como descritiva. Na coleta de dados houve pesquisa documental, bibliográfica, coleta de dados secundários, entrevista semiestruturada com os tutores da modalidade a distância, supervisores, coordenadores e com a equipe técnica, bem como com questionário aberto/fechado aplicado à supervisão. Utilizou-se, portanto, um censo, pois abarcou toda a população de tutores ao qual a pesquisa esteve destinada, ou seja, os dezenove tutores. O tratamento dos dados contou com análise qualitativa das entrevistas, da pesquisa documental e bibliográfica, bem como os quantitativos com o uso de gráficos e ensaios estatísticos. A construção do programa sucedeu, primeiramente, por meio da verificação das tarefas que são desenvolvidas na tutoria *on-line* em que se sistematizou dez atividades gerais e diversas subatividades relacionadas. Identificou-se e analisou-se os problemas mais comuns inerentes a tutoria buscando minimizá-los e esclarecê-los com a capacitação. Identificaram-se as competências necessárias na execução das tarefas da tutoria sendo encontrados 69 indicadores de competências ao total, dentre esses, 10 são conhecimentos, 18 são habilidades e 41 são atitudes. Identificaram-se ainda quais os objetivos da capacitação por parte dos representantes do curso para o direcionamento das capacitações e por meio de competências alinhadas à instituição. Com o resultado do levantamento das necessidades de capacitação, foi desenvolvido o planejamento do programa de capacitação a partir da definição de quem deve ser treinado, quem vai treinar, em que treinar, onde, como, quando, quanto e para que treinar. Com o planejamento desenhado, elaborou-se um *checklist* de implementação do programa de capacitação, assim como o

modelo de avaliação das competências aos tutores em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Ao final do processo, foi sugerida a oferta de uma certificação por competências ao tutor composta de conhecimentos, habilidades e atitudes nos procedimentos que aludem às suas atividades rotineiras, conhecimentos sobre o conteúdo das disciplinas do Curso de Administração e conhecimento sobre a Instituição, assim como conhecimentos e habilidades no ambiente virtual de ensino-aprendizagem a fim de reconhecer as competências dos tutores e valorizá-los nesse nicho de mercado.

Palavras-chaves: 1. Competências 2. Tutoria 3. Programa de Capacitação.

ABSTRACT

This dissertation presents the development of a training program based on competence for distance tutors of EAD. The program has four areas of training which are: Training of Routine Procedures; Training of the Disciplines; Training of Virtual Environment of Teaching and Learning; and Training about the Institution. The purpose of the program is to provide a multilateral vision of knowledge, skills and attitudes for the effective execution of the tasks of the tutors according to the instances that they represents in the university. The research was developed by qualitative and quantitative approach, with the strategy of case study on the Business Administration/EAD Course of the Federal University of Santa Catarina (UFSC), involving UAB1, UAB2 and UAB3 programs, the method assumed was the inductive and the research is also characterized as descriptive. In the data collection was performed documentary and bibliographic research, secondary data collection, semi-structured interview with tutors of distance education, supervisors, managers and technical staff, even as open/closed questionnaire with supervision. Thus, it was used a census since encompassed the entire population of tutors to which the research was intended, that is nineteen tutors. The data treatment included qualitative analysis of interviews, of documentary and bibliographic research as well as the quantitative approach with the use of graphs and statistical tests. The development of the program succeeded firstly by checking the tasks developed in online tutoring in which systematized ten general activities and various sub-activities related. It was identified and analyzed the most common problems inherent of tutors in seeking minimize it and enlighten it with the training. It was identified the competences necessary in the execution of tasks of the tutors being found 69 total indicators of competence, among these, 10 are knowledge, 18 are skills and 41 are attitudes. It was identified yet what the goals of training the tutors by the representatives of the course for directing the training as well as to alignment with the institution. In result of the survey of training needs, it was developed the planning of the training program from who should be trained, who will train, what to train, where, how, when, and why to train. With planning designed, it was elaborated a checklist for implementing the training program even as the model of competence evaluation of tutors in four levels: reaction, learning, behavior and results. At the end of the process, it is suggested to offer a certification for competences to tutors compound of knowledge, skills and attitudes in procedures that allude to their routine activities, knowledge about the

subjects of the Business Administration Course and knowledge about the institution, as well as knowledge and skills in the virtual environment of teaching and learning in order to recognize the competences of tutors and value them in this market niche.

Keywords: 1. Competence 2. Tutorial 3. Capacitation program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matrículas ativas e IES integrantes no sistema UAB.	29
Figura 2: Relação entre a descrição do cargo e o desempenho	44
Figura 3: Principais itens de uma programação de treinamento.	48
Figura 4: Escores obtidos para os tutores segundo as competências avaliadas	86
Figura 5: Posicionamento dos escores das competências para cada um dos tutores.	88
Figura 6: Você acha importante passar por uma capacitação sobre as funções que você deve realizar como tutor?	114
Figura 7: Você encontrou dificuldades com os alunos, com as correções, com administração do tempo, ou outra, durante o exercício da tutoria?	116
Figura 8: Você conseguiu realizar todas as atividades da tutoria dentro do prazo estabelecido?	117
Figura 9: O que você prefere, ser capacitado presencial, ou virtualmente?	128
Figura 10: Você foi capacitado nas atividades que deve realizar na tutoria antes de inicia-la?	131
Figura 11: Processo de entrada na Capacitação dos Procedimentos de Rotina.	138
Figura 12: Processo de entrada na Capacitação das Disciplinas.	152
Figura 13: Ocorreu avaliação após a capacitação?	169
Figura 14: Você sentiu falta de algum acompanhamento, aconselhamento, informação ou outro durante o exercício da tutoria? Em caso afirmativo, por favor, explique o que.	170

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Métodos x Desenvolvimento de competências	54
Quadro 2: Agentes do Curso pesquisado	80
Quadro 3: Essa instrução foi feita presencialmente ou virtualmente?	127
Quadro 4: Atividades essenciais dos tutores	136
Quadro 5: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento (continua)	140
Quadro 6: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento (continua)	141
Quadro 7: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento (continua)	142
Quadro 8: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento (continua)	143
Quadro 9: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento (continua)	144
Quadro 10: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento (continua)	145
Quadro 11: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento	146
Quadro 12: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento (continua)	147
Quadro 13: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento (continua)	148
Quadro 14: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento (continua)	149
Quadro 15: Capacitação das disciplinas (continua)	156
Quadro 16: Capacitação do ambiente virtual ensino-aprendizagem (continua)	159
Quadro 17: Capacitação do ambiente virtual ensino-aprendizagem	160
Quadro 18: Capacitação do ambiente virtual ensino-aprendizagem	161
Quadro 19: Capacitação sobre a instituição (continua)	165
Quadro 20: Exemplo de listagem para início do programa de capacitação	166

Quadro 21: Exemplo de listagem de aprovação dos tutores já atuantes	167
Quadro 22: Formulário de avaliação de reação	171
Quadro 23: Bloco constituído pelo grupo de competência, sua descrição e indicadores	173
Quadro 24: Bloco constituído pela atribuição de nota no formulário	174
Quadro 25: Escala de pontuação para a capacitação dos procedimentos de rotina.....	175
Quadro 26: Exemplo de pontuação (continua)	176
Quadro 27: Pontuação da competência do tutor pelo Software MS Excel	177
Quadro 28: Exemplo de resultado final da avaliação	178
Quadro 29: Diário de observador	180
Quadro 30: Formulário de Avaliação de Resultado (continua)	182

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVEA – Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem
CAD – Centro de Ciências da Administração
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CH – Carga horária
EaD – Educação a Distância
ENAD – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
IDC – Institute Data Corporation
IES- Instituições de Ensino Superior
LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento
MAT – Material
MEC – Ministério da Educação
PNAP – Programa Nacional de Administração Pública
RH – Recursos Humanos
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso
TIC – Tecnologia da Informação e da Comunicação
UAB – Universidade Aberta do Brasil
UFMT – Universidade Federal do Mato Grosso
UFPA – Universidade Federal do Pará
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UNB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	21
	1.1 Contextualização do tema e problema da pesquisa	23
	1.2 Objetivos.....	26
	1.3 Justificativa	27
	1.4 Estrutura do Trabalho	30
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
	2.1 Gestão por Competências	33
	2.2 Capacitação	37
	2.3 Educação a Distância (EaD)	64
	2.4 Tutoria.....	71
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
	3.1 Tipo e método de estudo	77
	3.2 Universo e amostragem	79
	3.3 Técnica de coleta de dados	81
	3.4 Análise e tratamento dos dados	89
	3.5 Limitações da pesquisa	91
4	ESTUDO DE CASO	93
	4.1 Caracterização do curso em estudo.....	93
	4.2 Descrição do sujeito.....	99
	4.3 Programa de capacitação	102
	4.4 Certificação das competências do tutor	184
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	187
	5.1 Considerações finais	187
	5.2 Sugestões de continuidade.....	191
6	REFERÊNCIAS	193
7	APÊNDICES	203

1 INTRODUÇÃO

As organizações exigem cada vez mais velocidade, atualização e pró-atividade dos seus colaboradores. Tais exigências, decorrem das constantes mudanças no cenário organizacional provenientes da competitividade inexorável. As pessoas, portanto, constituem-se como os grandes agentes de transformação das novas realidades que se apresentam, são a grande vantagem competitiva das organizações. Dutra (2001, p. 24) diz que a vantagem competitiva única que o colaborador apresenta à organização abarca “o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele”.

Nesse contexto de mudança e velocidade, os modelos de gestão de pessoas precisam se readaptar às novas exigências de gerir melhor o capital humano. Para Carbone *et al.*(2009), na prática de gestão de pessoas tem-se que olhar para os seus ativos intangíveis; hoje, os modelos de gestão de pessoas estão voltados ao seu capital intelectual, especialmente ao desenvolvimento de novas competências. As pessoas tanto estão querendo adquirir competências, como são incumbidas de adquiri-las.

A gestão por competências aparece nesse cenário conferindo um desempenho superior à organização sobre os seus concorrentes, visto que direciona os seus esforços para desenvolver as mais determinantes para o alcance dos seus objetivos (CARBONE, *ET AL.*, 2009). Elas irão atuar de maneira diferente dependendo do contexto em que estiverem inseridas, não obstante, contribuem para a atuação profissional mais competitiva.

Nesse cenário, em que há maior demanda por profissionais mais bem qualificados, a educação a distância está ganhando mais e mais a atenção das pessoas. A modalidade tornou-se uma medida prática e útil para a aquisição de competências àqueles que, por falta de tempo para se deslocar, ou porque moram em cidades distantes, dentre outros motivos, possam ter acesso à formação e à informação. Segundo Gonzales (2005, p. 33), “a Educação a Distância (EaD) é uma estratégia desenvolvida por sistemas educativos para oferecer Educação a setores ou grupos da população que, por razões diversas, têm dificuldade de acesso a serviços educativos regulares”.

Mesmo assim, a EaD não é simples. Trata-se de uma metodologia que vem sendo construída ao longo de anos, desde quando ocorria via correspondência tendo início em meados de 1880, passando pela transmissão a rádio em 1921, pela televisão em 1934, até alcançar o agrupamento de diversas tecnologias de comunicação como o material

impresso, correspondência, rádio e televisão, gravações e telefone, entre os anos 1960 e 1970, a fim de oferecer um ensino de maior qualidade e menor custo (MOORE; KEARSLEY, 2007). Hoje, o desafio continua, pois muitos alunos estão escolhendo trocar o ensino tradicional pelo ensino a distância e, conseqüentemente, será necessário que desenvolvam disciplina e autossuficiência que, por vezes, não estão considerando.

Para mediar a realidade de estudar a distância, há um profissional especializado em atender o aluno a distância, por meio de tecnologias de comunicação e informação. Diversos modelos de EaD possuem esse responsável direto por interligar o aluno ao curso, essa pessoa é o tutor. Esse personagem, para tanto, também precisa de qualificação, a fim de desenvolver as competências necessárias ao seu trabalho. Segundo Gonzalez (2005), precisa-se atuar com desvelo na área de tutoria, já que é nela que se faz a mediação do programa com o aluno, bem como toda a parte que envolve as dúvidas dos alunos, avaliação dos mesmos, estímulo à participação, apoio, orientação, dentre outros.

Os tutores constituem-se em agentes da EaD que vão intermediar os processos operacionais mais importantes para o andamento do curso, sobretudo a comunicação e a interação continuadas com os alunos e demais envolvidos e, para isso, existe uma série de competências necessárias que entremeiam essa interconexão, expostas no decorrer do presente trabalho.

Para o desenvolvimento dessas competências que aclamam ao papel de tutor, “a capacitação faz com que uma pessoa ou um grupo adquira conhecimentos e os compreenda, com o objetivo de larguear uma atividade profissional predeterminada com plena competência” (PACHECO, *et al.*, 2009, p. 23). A capacitação aparece nesse ensejo tanto para qualificação como para aperfeiçoamento do indivíduo no trabalho.

Os programas de capacitação também passam por mudanças de paradigma, tendo que apresentar um enfoque no “aprender a aprender” e em uma educação contínua, em busca de acompanhar as tendências atuais e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes adaptados a real necessidade dos treinandos, portanto, a maneira de capacitar as pessoas também sofre reajustes (BELLUZZO, 2004).

Esse grau de exigência em desenvolver competências e de aperfeiçoamento contínuo vem cercando os mais variados tipos de profissionais no mercado de trabalho. Estão surgindo diversas profissões fruto da modernidade que cresce e se amplia dia após dia, criando profissões cada vez mais específicas oriundas de especializações,

subdivisões de trabalhos variados, como é o caso do tutor, mas essas novas profissões mostram-se necessárias e não simples divagações, já que são fruto das necessidades de serviços mais específicos.

Com o surgimento de novas especialidades um assunto que caminha junto é a certificação profissional que serve de comprovação das competências desse profissional em alguma especialidade. O certificado facilita a entrada no mercado de trabalho, uma vez que com um documento em mãos, o indivíduo tem mais chances que aquele que não possui. Dessa forma, associado a um programa de capacitação, ele tem as condições para certificar as suas competências e trabalhar mais competentemente no mundo globalizado.

Com a introdução ao tema do presente trabalho, adentra-se na sua contextualização e no problema ao qual a pesquisa visa responder.

1.1 Contextualização do tema e problema da pesquisa

O tema principal dessa pesquisa é a abordagem da capacitação por competências à tutoria do Curso de Graduação em Administração/EaD da Universidade Federal de Santa Catarina.

A Educação a Distância na UFSC sofreu mudanças desde a sua incorporação, tanto pela evolução do modelo de educação, como das transformações globais da modernidade. O presente Curso surgiu devido à necessidade de “atender aos estudantes residentes em regiões sem instituições de ensino superior, como profissionais em serviço que necessitam de formação em nível universitário” (UFSC-CAD, 2006, p. 4).

Para atender aos seus estudantes, o Curso de Administração/EaD abarca profissionais como, professores, tutores, supervisores, coordenadores, técnicos, estagiários e outros, que estão atentos à solução de dúvidas pedagógicas, administrativas e operacionais. Todos esses, trabalham na sua maior parte virtualmente em relação ao aluno e entre si, mediados por um ambiente virtual de ensino-aprendizagem, não obstante haja os polos nos quais o aluno possa se remeter quando necessário.

A EaD vem se transformando frente aos desafios constantes à medida que é testada nos mais variados contextos como, cursos de extensão, graduação, pós-graduação e outros. Alguns desafios são mais subjetivos e comportamentais, quando lida com os diferentes perfis de alunos, ao passo que outros desafios são mais operacionais, pois envolvem as novas tecnologias e a sua adaptação ao curso a distância, e ainda há os desafios enfrentados pelas organizações de governo que

enfrentam as legislações e burocracias para promover mudanças mais imediatas (ENAP, 2006).

A evolução da educação a distância requer profissionais cada vez mais capacitados para lidar com a realidade virtual. Para o acompanhamento dos alunos é necessário pessoas diante de um computador, engajadas no processo de aprendizagem, que trabalhem com dedicação para que os alunos não se sintam isolados ou perdidos (ENAP, 2006). O tutor a distância é o sujeito da EaD que irá acompanhar o aluno mais de perto, quanto às dúvidas e dificuldades, lembretes e na comunicação mediante *chat*, fórum, telefone, *e-mail* e ambiente virtual (EaD-UFSC, 2013b).

Com a demanda crescente dos cursos de EaD, bem como do número de alunos, pode surgir como um problema a contratação de tutores que precisarão atender à essa demanda e que se encontra em expansão, ou seja, o número de tutores apresenta-se como insuficiente, pois um tutor está tendo que administrar um número excessivo de alunos (ENAP, 2006).

Na Universidade Aberta do Brasil – UAB, o MEC indica que cada tutor deve ser responsável por 25 alunos, entretanto essa não é a realidade encontrada quando da realização desse trabalho. Em 2005, constatou-se que cada profissional docente tinha em média 73 alunos, enquanto que em 2006, esse número decresceu para 51 e ainda tem-se que melhorar, pois, as instituições que possuem baixa evasão de alunos, ou seja, menos que 30%, são aquelas que têm cerca de 32 alunos por docente, do contrário, a disparidade é grande (MEC, 2014).

Diante desses dados, é necessário que os profissionais que venham a atuar com a EaD, e nisso se incluem especialmente os tutores, precisam estar preparados para lidar com a nova realidade do aprendizado, a nova necessidade de comunicação e de interação.

O presente trabalho foi elaborado pensando no tutor a distância que, como profissional e figura imprescindível ao modelo do curso em estudo, precisa desenvolver um conjunto de competências para exercer as suas atribuições na tutoria, particularmente no que diz respeito ao aluno. Por conseguinte, o conjunto de competências diagnosticado representará o perfil de tutor que os responsáveis pela oferta do Curso almejam.

Para Alles (2006), as pessoas tendem a desenvolver competências naturalmente, já que quando são inseridas num cargo estão designadas a demonstrar o seu desempenho nele e, da mesma forma, podem errar e corrigir o seu desempenho no próprio cargo. Entretanto, existem maneiras de se desenvolver competências quando essas não podem ser

suficientemente desenvolvidas naturalmente no desempenho do cargo, como são os casos de programas de capacitação.

A partir da sistematização das competências necessárias ao tutor, o programa de capacitação poderá ser formulado, com o intuito de proporcionar um meio de auferir e aprofundar essas competências. Ao exercer as atividades da tutoria, adquire-se competências com a experiência, pois lida-se com situações inusitadas, se aprende com os erros e também com a prática diária; contudo, a estruturação dos processos que competem ao desenvolvimento de competências visa aumentar as chances de compreensão e manifestação delas pelo tutor, tendo como consequência a melhoria dos serviços prestados.

As competências dos tutores representam conhecimentos, habilidades e atitudes manifestadas no local de trabalho. Aquelas necessárias ao exercício do tutor do Curso de Administração/EaD da UFSC foram identificadas no decorrer da pesquisa tendo por base os comportamentos esperados para a atuação da tutoria, bem como as atividades que precisam ser efetivamente realizadas pelo tutor. Para tanto, utilizou-se da literatura e das entrevistas para alcançar as competências apresentadas no presente trabalho.

Desde 2006, o Curso de Administração/EaD oferece cursos de capacitação aos seus tutores, entretanto não possuem como base o desenvolvimento de competências, além disso a sua execução depende da entrada de um novo sujeito ao grupo. Nesse contexto, foram encontradas quatro tipos de capacitações comumente destinadas ao tutor, a saber: a técnica, ou seja, do *Moodle*; a dos procedimentos gerais da tutoria; a das disciplinas e, ainda, uma anual, que ocorre com todos os tutores (presencial e a distância), cuja finalidade abarca o contexto institucional.

As que já foram realizadas com os tutores apresentam uma característica mais direcionada ao desenvolvimento de conhecimentos, bem como vêm para tornar o tutor consciente das suas atividades e sintonizado com o curso, contudo não são observadas as particularidades de cada tutor que possuem necessidades de competências diferentes. Foi nesse contexto que surgiu a proposta de capacitação por competências, a fim de tornar o tutor mais bem preparado para as suas tarefas que serão geridas por meio de competências conduzindo a capacitação por novas expectativas de aprendizagem.

Como retribuição e valorização do tutor, mas também um instrumento ao próprio curso, o presente estudo aborda a ideia de certificação de competências que consiste num artefato profissional de

comprovação dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas. Conforme Carbone *et al.* (2009, p. 65),

a certificação constitui um processo de avaliação de competências humanas, por meio do qual as organizações buscam reconhecer e atestar até que ponto pessoas ou equipes de trabalho expressam possuir determinadas competências profissionais.

A partir da avaliação de competências, tendo como base os indicadores de competências mapeados, é possível identificar quais as necessidades de competências aos tutores para a realização de um trabalho mais efetivo e direcionado dentro da tutoria para o maior direcionamento nos programas de capacitação.

Em vista disso, o problema encontrado para esse trabalho é: Como capacitar a tutoria a distância para realizar efetivamente suas tarefas?

1.2 Objetivos

Os objetivos gerais e específicos traçados delineiam responder ao problema de pesquisa, com vistas a direcionar sua execução de modo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um programa de capacitação por competências para a realização efetiva das tarefas da tutoria a distância tendo como objeto de estudo o Curso de Graduação em Administração a distância da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos almejados para o alcance do objetivo geral, são:

- a) Verificar quais são as tarefas desenvolvidas na tutoria *on-line*;
- b) Identificar e analisar os problemas mais comuns inerentes a tutoria;
- c) Identificar quais competências são necessárias na execução das tarefas da tutoria;

- d) Identificar objetivos de capacitação por parte dos representantes pelo curso;
- e) Elaborar um programa de capacitação à tutoria do Curso.

1.3 Justificativa

A justificativa da pesquisa, para Richardson (1999), visa explicar os motivos de ordem teórica e prática a respeito do porquê se deseja realizar a pesquisa.

O tema do presente trabalho discute a gestão de pessoas em tempos modernos. Com o decorrer da vida profissional o indivíduo perde qualidade e motivação se não estiver atento à sua rotina. Por outro lado, o ser humano tem um potencial grande de produtividade, de criatividade e também de otimizar as suas competências, uma vez que seja estimulado a isso.

Há uma preocupação das organizações em gerir pessoas,

as organizações devem procurar atrelar o desenvolvimento pessoal ao organizacional. Afinal, não somente as pessoas se desenvolvem, mas também as organizações por meio delas. (PACHECO *et al.*, 2009, p. 33).

A administração de recursos humanos surgiu de uma especialização da ciência da administração para circundar “todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da sua produtividade” (GIL, 1994, p. 13).

Nesse ambiente de mudanças contínuas, a capacitação aparece como uma prática administrativa, tanto de atualização, como de reconstrução dos processos organizacionais e, portanto, é um importante aliado à organização que visa preparar o seu colaborador tornando-o mais consciente da importância do trabalho que exerce dentro de uma proposta de alinhamento com a organização.

O sujeito da presente pesquisa é o tutor do Curso de Administração/EaD da UFSC. Ele tem um papel singular de intermediar e interconectar diversos extremos da educação a distância e o seu papel abarca o crescimento do curso em que atua, a fidelização dos alunos, a melhoria das condições de aprendizado. Para Pacheco (2008, p. 9), “a tutoria é um dos elementos chaves de um curso de EaD”. Não obstante a

proposta em capacitar a tutoria, a justificativa mais plausível ao presente trabalho é a capacitação com o uso de competências.

A competência pode ser entendida como

o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (CARBONE, *ET AL.*, 2009, p. 43).

Como consequência do desenvolvimento de competências no profissional há um aumento na expressividade do seu desempenho perante a organização, uma vez que esta lhe dê a abertura necessária para que isso ocorra. Isso pode ser representado pela redução das falhas de comportamento e maior compatibilidade com aquilo que a organização espera do profissional.

Nesse sentido, vê-se a relevância do trabalho alinhado com a ciência da administração, ao fazer com que as pessoas sejam produtivas, trabalhem pró-ativamente e efetivamente. É importante ressaltar que a proposta do programa de capacitação pretende chamar a atenção para o zelo com os tutores mediante as dificuldades e necessidades que passam despercebidamente e que podem acompanhar as novas ferramentas organizacionais reavivando os serviços prestados.

Em consulta ao acervo da biblioteca universitária no mês de março de 2014, pesquisou-se sobre o assunto “programa de capacitação por competências” e se obteve quarenta e oito resultados. Quanto a “programa de capacitação de competências”, encontrou-se cinquenta e seis resultados. Dentre esses, não foram encontradas associações com os tutores da EaD.

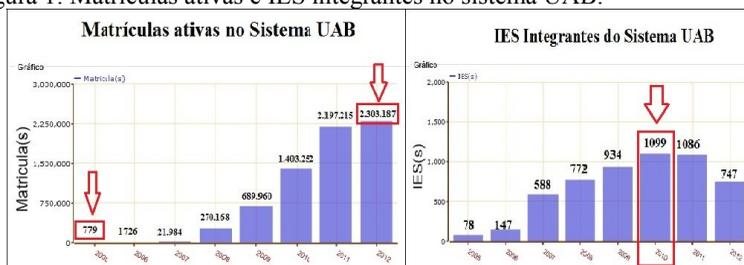
Consultando os assuntos “competências dos tutores da educação a distância” e “competências dos tutores da EaD” surgiram os mesmos três resultados; em “competências dos tutores” foram quatro; em “competências na educação a distância” setenta e sete; em “competências na EaD” foram vinte e nove os resultados e em “mapeamento de competências” foram oferecidos quatorze resultados. Entretanto, em nenhum dos casos estão relacionadas às competências dos tutores em programas de capacitação ou certificação.

Foi também consultado o assunto “certificação de competências” esta pesquisa resultou em seis resultados, porém nenhum deles estava associado à imagem do tutor da EaD.

Nesse ponto, a pesquisa se torna original, pois se propõe a uma inovação para o programa de capacitação realizado à tutoria através de competências. Gera-se um amadurecimento da área de tutoria com a formalização dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas em um documento que pode nortear o perfil do profissional tutor e valorizá-lo frente à universidade.

Além disso, no universo da educação a distância, onde atuam os sujeitos da presente pesquisa, há um crescimento exorbitante de oferta de cursos e demanda de alunos. Uma pesquisa feita pelo MEC (2012) aponta um crescimento de 2.302.408 matrículas nas Universidades Abertas do Brasil (UAB) entre os anos de 2005 a 2012, em 632 municípios nos 27 estados brasileiros. Da mesma forma, há um crescimento das Instituições de Ensino Superior (IES) que entraram no sistema UAB, desde 2007 que as IES continuam aderindo a EaD em grande quantidade, sendo, em 2010, o maior índice marcado. Esses dados podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1: Matrículas ativas e IES integrantes no sistema UAB.



Fonte: adaptação do MEC (2012)

Assim, os tutores têm forte importância na construção de uma educação a distância de qualidade que está em expansão no Brasil inteiro, já que é também uma iniciativa do governo formar cidadãos e reduzir a população sem nível superior, e a UFSC participa dessa história.

Os tutores são vitais ao Curso de Administração/EaD da UFSC, pois caminham junto com o aluno durante todo o curso e em todas as disciplinas, ou seja, desempenham um papel fundamental de acompanhamento e de progressão dos alunos. Esses reconhecem o trabalho da tutoria, escrevem agradecimentos aos tutores e os procuram para todos os tipos de assunto relacionados ao curso.

Em vista disso, é importante que os tutores desenvolvam as competências para atuar frente às suas responsabilidades na

Universidade Federal de Santa Catarina, assim como coloca Resende (2004, p. 35), “podemos melhorar nosso desempenho, se aumentarmos nossas competências”.

As competências possibilitam a busca por melhores resultados ao atuar com aqueles que são responsáveis diretos por fazer prosperar o curso, pois a gestão por competências tem

sua importância em situações reais de trabalho, como o resultado do desempenho esperado e, ainda, pela capacidade que proporciona para lidar com situações específicas. (APPEL; BITTENCOURT, 2008, p. 176).

A capacitação pode ainda estar atrelada a uma certificação profissional que reconheça os conhecimentos, habilidades e atitudes do tutor que contribuem tanto para a valorização dele no seu trabalho na tutoria, como quando for enfrentar o mercado de trabalho. A importância da certificação profissional está atrelada ao emprego e ao salário de quem estiver empregado, o *Institute Data Corporation* (IDC) Brasil afirma que aumenta em 53% as chances de conseguir emprego entre profissionais que tenham um título em comparação com os que não têm e esse percentual pode ser maior dependendo do título, assim como os salários também podem ser de 10% a 100% maiores aos profissionais com certificação (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2013).

A viabilidade da pesquisa sucede pelo interesse da pesquisadora em promover mudanças administrativas em um curso da área de educação a distância que fosse de sua maior identificação, bem como pela maior facilidade de acesso ser na própria UFSC, já que a pesquisadora reside e estuda na cidade desta universidade, tendo maior disponibilidade à documentação, à bibliografia e aos profissionais relacionados com o tema.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, tem-se a introdução composta pela contextualização do tema e problema da pesquisa, pelos objetivos gerais e específicos traçados para a pesquisa e a justificativa da realização da pesquisa.

No segundo capítulo está exposta a fundamentação teórica construída a partir dos seguintes assuntos: gestão por competências, capacitação, educação a distância e tutoria.

Na sequência, tem-se a apresentação dos procedimentos metodológicos, que compõem o terceiro capítulo. São explicados em que método e tipo a pesquisa foi catalogada, bem como quais as técnicas de coleta de dados aplicadas e a análise e tratamento dos dados coletados, seguido das limitações encontradas para o desenvolvimento da mesma.

O quarto capítulo contém a exposição do estudo de caso, onde apresentam-se os resultados da pesquisa a partir da análise de dados. Esse capítulo apresenta especialmente as informações relevantes ao programa de capacitação baseado por competências desenvolvido para o tutor a distância do curso em estudo.

Por fim, no quinto e último capítulo, está a conclusão do trabalho que leva em consideração o resultado da análise, mediante os objetivos propostos no início da pesquisa referentes à tutoria do Curso de Administração/EaD e as sugestões de continuidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica aborda quatro assuntos para dar suporte a esse trabalho na visão de autores renomados nas suas respectivas áreas: gestão por competências, capacitação, educação a distância e tutoria.

2.1 Gestão por Competências

O conceito de competência sofre mudanças continuamente, pois ainda é um modelo recente e adaptável às mais variadas situações. No final da Idade Média, a competência estava ligada em sua essência a linguagem jurídica e se constituía numa faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição. Com a Revolução Industrial, o termo competência foi incorporado pela linguagem organizacional como a capacidade de uma pessoa desempenhar certas atividades. Na década de 70, a competência humana esteve alinhada ao seu desempenho no trabalho. (CARBONE *et al.*, 2009).

Dutra (2001, p. 39) conclui que

observando esse processo evolutivo, nota-se que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa interagir com o seu ambiente, mantendo ou ampliando as suas vantagens competitivas.

Esse conceito mostra que as competências podem representar uma troca favorável entre colaboradores e organização.

O modelo de gestão por competência surge como uma renovação na gestão de pessoas no ambiente organizacional. As organizações vêm crescendo e se modificando ao ponto de gerar certo desconforto ao corpo de colaboradores envolvidos em organizações que possuam um modelo de gestão de pessoas que não esteja alinhado à modernidade. Isso ocorre, por vezes, quando a organização não se renova da mesma forma que o mercado. Antes desse modelo as pessoas eram orientadas a uma postura passiva, ao passo que, hoje, vê-se o contrário, quando o colaborador se desenvolve, a organização também se desenvolve (DUTRA, 2001).

Com esse padrão de gestão, a essência do negócio torna-se no alinhamento das competências das pessoas com os objetivos organizacionais, sendo, por isso, necessária a participação ativa da área

de gestão de pessoas, tanto assegurando que o colaborador execute a função para a qual está destinado, como também desenvolvendo nesse colaborador capacidades novas (LÓPEZ, 2005).

Prahalad e Hamel (2005) utilizam o termo competência como uma ferramenta para o ganho de vantagem no mercado e colocam seu desenvolvimento como um desafio na competição pelo futuro, do mesmo modo que são geradores de oportunidades futuras, pois abrem espaço competitivo.

Não muito diferente, Fleury e Fleury (p. 45, 2004) articulam que competência “é uma característica subjacente de uma pessoa que pode ser relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”.

Dentro da visão americana e francesa, segundo Carbone *et al.* (p. 43, 2009), as competências humanas são

combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Neste ponto, destaca-se uma consideração do autor em que, individualmente, o conhecimento representa a soma de informações e experiências acumuladas; enquanto que as habilidades consistem na sua aplicação de forma produtiva, e a atitude pode ser caracterizada com a predisposição da pessoa a uma ação.

Em outras palavras, segundo López (2005), as dimensões da competência dizem respeito ao que a pessoa é, ao que faz e ao que pode fazer. Tal ótica está de acordo com Fleury e Fleury (p. 48, 2004) que, por sua vez, apresentam que “observa-se que essas competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação”.

Em contrapartida, no entanto, o modelo australiano, conforme Lima (2005, p. 371),

considera o contexto e a cultura do local de trabalho e confere à competência uma dimensão relacional entre tarefas e atributos (...) incorporando a ética e os valores como elementos integrantes do desempenho competente.

A competência possui um caráter mais amplo quando associado a

formas de conduta, onde valores são mais apreciados que a eficácia propriamente dita, contudo sem deixar de lado as tarefas.

Para Resende (2004), mesmo o mais graduado indivíduo, com os seus diversos títulos, só será competente quando aplicar conhecimentos, teoria e obtiver resultados. No entanto, as competências são muito particulares no sentido de que, dentro da análise do universo das organizações, serão bastante diferentes de uma organização para outra e mesmo de um cargo para o outro, tornando a sua complexidade ainda maior, passíveis de serem administradas. Fleury e Fleury (p. 48, 2004) complementam, “as competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização”.

Destarte, percebe-se que a competência está relacionada aos objetivos organizacionais e por isso a importância da organização refletir sobre o seu procedimento operacional, como por exemplo, ao delimitar missão, visão, valores, objetivos, a fim de conceber um caminho plausível, tanto ao gestor, como ao colaborador. A isso, Dutra, Fleury e Ruas (2010) expõem que as organizações possuem suas histórias de vida e que, por isso, há também sua forma de atuar interna e externamente, assim como seus valores e a esse conjunto denominam de *DNA da organização*, conseqüentemente o indivíduo que nela trabalha terá que se moldar para realizar o seu trabalho dentro daquilo que a empresa considera ser competente.

Dentro da competitividade intransigente que as empresas estão enfrentando, faz-se indispensável buscar alternativas cada vez mais subjetivas para superar essa concorrência ou, ao menos, para se manter dentro desse ensejo. Appel e Bitencourt (2008) reforçam, ao afirmar que a gestão por competências foi consequência da competição global e intensa pelas quais passam as organizações tendo, assim, que explorar da melhor forma os seus recursos pessoais e materiais para gerar o melhor resultado possível. Os recursos pessoais compõem-se da subjetividade com a qual se pode trabalhar de forma mais eficaz, tanto pela sua capacidade criativa e inovadora, como também pela realizadora. Como coloca Dutra (2001, p. 25),

a agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

É necessário à organização ou qualquer instituição que almeja um tanto, um conjunto de fatores que admitam um colaborador e o

permitam desenvolver suas potencialidades e gerar vantagem competitiva. Para McKenna (1999, p. 99) “o fato de ser competente é, portanto, diferente do processo de se tornar competente”, alguns indivíduos são mais motivados que outros e o processo de desenvolver competências é diferente entre as pessoas e as organizações, logo, é necessário respeitar o tempo e a capacidade de adaptação de cada um dos componentes quando na sua aplicabilidade. Dutra (2001, p. 52) complementa quando diz que “pessoas diferentes têm maneiras diferentes de articular seus conhecimentos e habilidades em relação às demandas do contexto”.

Inevitável que alguns colaboradores são mais valiosos que outros, pois trazem respostas aos problemas de maneira mais eficaz e isso é mais relevante à organização (DUTRA, 2001). Isso vai ao encontro do que o autor (2001) chama de competências individuais e competências organizacionais, visto que são competências diferentes entre si, que influenciam uma a outra e, quando trabalham juntas, precisam ser alinhadas em vista de melhores resultados.

Conforme Dutra, Fleury e Ruas (2010, p. 16-17), as competências individuais “referem-se à competência de indivíduos, cuja entrega é resultante de trabalho individual”, enquanto que competência organizacional “refere-se a competências que dizem respeito à estratégia da empresa e são evidentemente também competências coletivas” e como adendo, as competências coletivas “referem-se a competências coletivas, cuja entrega é resultado de trabalho coletivo”. Além do mais, é significativo perceber “a reconhecida capacidade de um coletivo de trabalho de encarar uma situação que não poderia ser assumida por cada um de seus membros sozinhos” (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2010, p. 290).

As empresas têm se mostrado mais reativas que pró-ativas e, apesar das mudanças já decorrentes do cenário organizacional, as empresas continuam acomodadas, isso torna as competências potenciais adormecidas e apenas passíveis de uso quando se deparam com situações indesejadas, ao invés de se antecipar e progredir (RESENDE, 2004). Então,

quando tem sido inevitável a vontade de evoluir, poucos criam e muitos copiam. Nada de errado com isso. Pode até ser mais confortável e econômico. Mas estão deixando de adquirir melhores condições de competitividade. Sem falar que sair na frente pode ter suas vantagens

(RESENDE, 2004, p. 11).

Dutra, Fleury e Ruas (2010) dizem que a gestão por competência tem como característica a alta aprendizagem e isso contribui para que as pessoas adquiram maior capacidade de adaptação e desempenho contínuo, que são necessários ao cenário competitivo. O processo de tornar-se competente é situacional, a todo instante haverá uma forma de se superar, melhorar os processos estratégicos e desenvolver novas competências, além do mais, os pró-ativos serão aqueles que irão instruir os demais.

A gestão por competências torna-se uma grande aliada para a organização desenvolver as suas potencialidades tanto por meio do colaborador, mas também para o próprio colaborador. Nesse ínterim, Dutra, Fleury e Ruas (2010, p. 114) acrescentam que

para desenvolver suas competências, as pessoas precisariam se reconhecer nos valores compartilhados da empresa, uma vez que elas fariam sentido apenas nesse universo.

Aplicar a gestão por competências não consiste em algo fácil, mas que exige organização e planejamento, posto que as mudanças não ocorrem de um dia para o outro. McKenna (1999), diz que no dia a dia de uma organização muito se ouve sobre a proposta de uma cultura de gestão de pessoas, porém na prática isso ainda é falho. A gestão por competências aparece como uma ideia integradora entre os colaboradores e a organização, com a finalidade de progressão, contudo, a sua aplicabilidade requer disposição da organização e de seu gestor.

As pessoas podem fazer diferença em uma organização, seja para liderar uma equipe, seja para dar confiança a um produto ou serviço e o processo de desenvolver competências é um diferencial para consolidar e fortalecer o indivíduo dentro da organização e para a organização. Uma das formas de desenvolver competências no contexto organizacional é por meio do investimento em capacitar os seus colaboradores, sendo este tema do próximo capítulo.

2.2 Capacitação

A capacitação pode significar um autoaperfeiçoamento, ou transformação do indivíduo; ou seja, que provoque o crescimento pessoal e libertação do potencial interior de cada indivíduo, mas também

se trata de uma forma de educação voltada para o trabalho (MACIAN, 1987).

Para fins desse estudo, o termo capacitação será utilizado como sinônimo de treinamento. Pacheco, *et al.* (2009) apresentam o termo **capacitação** como uma nova linguagem que se distingue do termo **treinamento** por ser uma linguagem ultrapassada, já que hoje o contexto abrange novas concepções de como desenvolver pessoas. Carvalho (1988, p. 4) utiliza o termo **treinamento** com o mesmo significado dos vocábulos: aperfeiçoamento, **capacitação**, desenvolvimento e formação e conceitua que apresentam-se

como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de autossatisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado.

Mesmo sendo a capacitação, ou treinamento, um recurso para gerar motivação e melhorias, é importante que a organização saiba diferenciar em que momento é mais adequado capacitar, bem como realizar uma comunicação clara com a sua equipe a respeito do que é esperado com a capacitação. De acordo com Boog (1980b, p. 15)

a empresa não pode ver nem entender o treinamento como uma série de cursos, palestras, seminários e outras atividades que, de forma isolada e assistemática, são introduzidas na sua ambiência produtiva. A expectativa do treinamento é a de que a empresa (...) possa, identificado com os objetivos desta, contribuir para uma melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento do moral, da eficiência, da produtividade e melhoria do ambiente de trabalho.

A capacitação dos colaboradores, portanto, aparece como uma ferramenta de mudança mais profunda na organização, e não apenas informacional. Além do mais, inúmeras vantagens advêm com a implantação da capacitação, algumas são destacadas por Carvalho (1988), como: definição de prioridades de formação e de características dos colaboradores; racionalização dos métodos de trabalho; melhoria do aproveitamento e dos padrões de trabalho; aumento da moral do grupo; direcionamento de colaboradores a cargos mais elevados; maior economia e competitividade e redução de acidentes e desperdícios.

Todas essas vantagens elencadas estão voltadas aos ganhos que a organização pode ter e que servem como um encorajamento para que invistam mais em capacitações. Há um custo inicial para colher maior arrecadação depois, ou um melhor aproveitamento dos recursos, ou menos desperdícios, e também colaboradores mais engajados com a proposta da empresa.

Nesse contexto, Carvalho (1988, p. 127) comenta pontos que um programa de capacitação deve conter para motivar os participantes:

- a) Qualificação e experiências positivas do corpo docente;
- b) Vantagens efetivas oferecidas pelo programa: aquisição de novos conhecimentos, aumento da rentabilidade do trabalho, oportunidade de promoção futura, etc.;
- c) Equipamentos, instalações e recursos instrucionais adequados;
- d) Estímulo à competição sadia entre os treinandos para alcançar os objetivos propostos pelo programa de formação.

Apesar de a capacitação do indivíduo para o mercado de trabalho estar quase sempre associada com os interesses da organização, Macian (1987, p. 11), diz que “ignorar essas inter-relações pode levar ao fracasso todo o planejamento dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal”. E por isso é importante preparar o clima interno da organização e ser objetivo nas intenções quando experimentar novos recursos de aprendizagem.

A capacitação não pode ser estanque, e sim buscar acompanhar a modernidade. As competências necessárias no passado, são diferentes das necessárias para a época atual, por isso, precisam permanecer em constante atualização. Anerson, Rothwell e Naughton (2013), apontam quatro fatores que impulsionaram mudanças consideráveis no campo da capacitação da década passada em relação a atual, tais mudanças são responsáveis pelas novas necessidades de competências, são elas: tecnologia digital, móvel e social; mudanças demográficas; globalização e forças econômicas. As organizações não podem ignorar esses chamados por capacitação e desenvolvimento por competências aos colaboradores se quiserem manter a vantagem competitiva, conforme esclarecem os autores.

Para Lemos (2002, p. 96), a capacitação é

a busca de se dotar os colaboradores das melhores condições para o devido exercício de funções dentro das necessidades da organização. Ou seja, é um casamento entre as necessidades da organização e as habilidades do funcionário.

É importante levar em consideração o colaborador e seu grupo que ao serem capacitados analisam-se, então, os interesses da organização e a sua diversidade de cargos e funções, que nem sempre precisam de capacitação em um mesmo momento, a organização precisará seguir a lógica do que é prioritário ao fazer esse investimento.

Por outro lado, como coloca Desaulniers (1997), os conhecimentos serão renovados a todo instante e isso exige dos profissionais um ritmo mais acelerado, sendo que, nem sempre esses conhecimentos estarão diretamente associados com sua área de trabalho, mas ainda assim, não se pode ficar para trás.

Para a realização da capacitação a organização precisa pensar em quem irá conduzir, onde será realizada e o que estará envolvido como um todo, de maneira que haja uma coerência racional entre os resultados que a empresa deseja alcançar em conjunto com a realidade da mesma em função do que pode ser custeado.

Para o desenvolvimento de um programa de capacitação, Macian (1987) utiliza cinco etapas:

- i. levantamento das necessidades de treinamento;
- ii. planejamento;
- iii. programação;
- iv. execução;
- v. avaliação.

Segundo a ótica de Boog (1980b) são:

- i. levantamento das necessidades de treinamento;
- ii. planejamento de programas de treinamento;
- iii. validação;
- iv. avaliação.

E para Chiavenato (2009) são quatro etapas do ciclo de treinamento que representam um brevíário dos autores.

Assim, tendo em vista o alinhamento dos objetivos estratégicos e as competências que os colaboradores devem adquirir frente ao contexto, serão especificadas as quatro fases da capacitação a partir da fases que são:

- ❖ Levantamento das Necessidades de Treinamento
- ❖ Planejamento

- ❖ Implementação
- ❖ Avaliação.

2.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT

O LNT é um importante passo de conscientização da organização quanto às suas dificuldades ou necessidades ou mesmo de alinhamento entre organização e colaborador. Conforme Carvalho (1988, p. 16) trata-se da “etapa inicial que viabiliza o processo de formação”.

Boog (1980a, p. 27) diz que “a determinação da diferença do “é” com o “deveria ser” pode levar à identificação de uma necessidade de treinamento”. Apesar de não ser o único indicador, a falta de uma competência gera um desequilíbrio no sistema da organização e nesse momento do levantamento das necessidades de treinamento é que empresa pode identificar os *gaps* que geram fragilidade na estrutura organizacional.

De acordo com Macian (1987, p. 28), o LNT “é uma sondagem, visando o estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, ou melhorar o desempenho”, sendo assim, um importante e profundo diagnóstico prévio ao treinamento, sem essa fase o treinamento pode não fazer sentido à organização.

Essa fase, dentro de uma capacitação, faz toda a coerência tanto para a organização, quanto para o colaborador, uma vez que é esclarecido o porquê de se realizar a capacitação, seja para aperfeiçoamento ou para maior entendimento ou evitar falhas no processo. Além disso, com o LNT é possível identificar os pontos em que colaborador pode aumentar a autonomia nos processos e isso permite que o trabalho aconteça menos dependentemente.

Para realizar o levantamento das necessidades de treinamento, Boog (1980a), Carvalho (1988), Macian (1987) e Gil (1994) destacam três maneiras de análises comumente definidas: da organização, do trabalho e de pessoal.

A da organização também conhecida como análise da empresa, ou análise organizacional, “abrange as limitações, problemas ou dificuldades que envolvem áreas da empresa” (CARVALHO, 1988, p. 18), mas também pode incluir dados a respeito da empresa, tais como “estrutura, organograma, linha de produtos ou serviços, capacidade de produção, público consumidor, grau de rotatividade e absenteísmo, sistema de recrutamento e seleção etc.” (MACIAN, 1987, p. 32). Todos os aspectos abordados, “a fim de determinar formas de treinamento que poderão contribuir para a sua elevação” (GIL, 1994, p. 65).

Para realizar esse levantamento a organização deve analisar não apenas seus objetivos, seus recursos humanos, materiais e financeiros, mas também o ambiente em que está inserida, a fim de alinhar os seus esforços (CARVALHO, 1988).

Como um roteiro, Gil (1994) sugere os itens de “a)” a “i)” enquanto Boog (1980b) acrescenta com os itens “j)” a “m)” a serem investigados e quanto mais a fundo a organização for no levantamento desses dados, mais rica será a pesquisa e maiores serão os detalhes para a construção da capacitação. São eles:

- A) Identificação da organização: nome, data de fundação;
- B) Estrutura organizacional: organograma, manuais, atribuições;
- C) Planejamento: forma de participação, divulgação, avaliação;
- D) Produção: volume de produção;
- E) Vendas: público consumidor;
- F) Potencial econômico-financeiro: previsão, índices;
- G) Recursos humanos: escolaridade, rotatividade, cargo, treinamento, remuneração;
- H) Imagem da empresa: perante os stakeholders;
- I) Clima organizacional: motivação, liderança;
- J) Problemas de treinamento, problemas prioritários e suas respectivas áreas;
- K) Autoavaliação;
- L) Opinião dos participantes quanto à organização;
- M) Conclusão dos participantes.

Para o acesso a esses dados, Boog (1980b) sugere técnicas individuais ou em grupo, desde que tais sujeitos sejam os detentores de informações importantes para a pesquisa e no caso de grupos, que não sejam grandes demais, ao ponto de perder o foco da coleta; além do mais, essas reuniões de coleta de dados não devem ser longas de forma a cansar o sujeito.

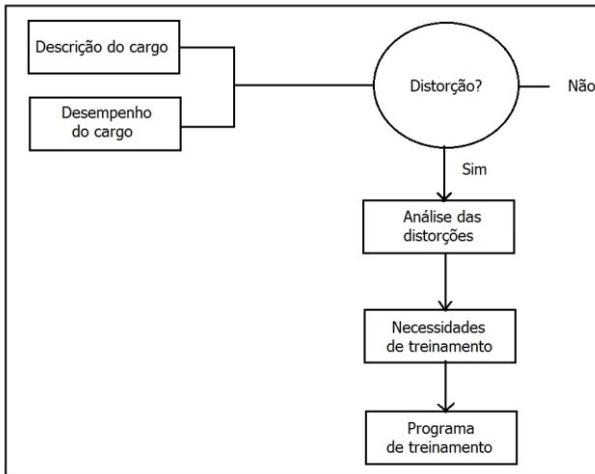
É neste ponto que a organização verifica o que existe disponível, juntamente com a efetividade de utilização para o trabalho, bem como quanto às suas necessidades e interesses de desenvolvimento, para tanto, é importante abranger todas as áreas da organização (CARVALHO, 1988). É a partir desses indicadores coletados que Gil (1994) aponta que a capacitação poderá ser estabelecida, bem como de maneira a alinhar-se com o crescimento da organização.

A análise do trabalho também será reconhecida como análise das tarefas, análise operacional ou análise do ambiente, na visão de Albuquerque (apud BOOG, 1980b) envolve as atividades relacionadas às rotinas de trabalho e ao fluxo de comunicação, podendo ser realizada por meio de entrevistas, observação e relatórios. Carvalho (1988, p. 29) especifica essa análise como tendo ligação direta às exigências do cargo e especifica que essa análise envolve:

- a) Levantamento sistemático e preciso dos dados do cargo avaliado;
- b) Listagem das tarefas que compõem o cargo pesquisado;
- c) De que forma as funções poderiam ser desempenhadas pelo titular do cargo;
- d) Aptidões, conhecimentos e atitudes exigidos para o cargo.

Trata-se de um importante levantamento, visto que em muitas organizações as capacitações são mal direcionadas e o treinando pode desconhecer o motivo de estar sendo capacitado (BOOG, 1980b). Carvalho (1988) apresenta uma ilustração convenientemente estruturada para a análise das tarefas em conformidade com o programa de capacitação.

Figura 2: Relação entre a descrição do cargo e o desempenho



Fonte: Adaptação de Carvalho (1988, p. 30).

Esse momento do LNT é o ideal para questionamentos a respeito de tudo que envolve o cargo: descrição de todas as funções feitas diariamente, ou semanalmente, quinzenalmente e assim por diante; a quem se reportar em determinadas situações; quem avalia o trabalho ou quem supervisiona; sugestões de pessoas para ocupar determinado cargo; novas denominações; qual a finalidade; quais são as exigências do cargo em termos de competências; qual o grau de autonomia e de responsabilidade (CARVALHO, 1988).

Um bom resultado no levantamento das tarefas está diretamente associado com a competência em coletar esses dados, já que envolvem muitos detalhes, como a identificação e composição da estrutura básica da tarefa, análise e classificação da natureza da tarefa e outros (BOOG, 1980b). A validação da análise das tarefas consiste na principal questão dessa análise, segundo Gil (1994) e assim obter-se os dados com bons parâmetros para pôr-se em prática.

A análise de pessoal ou de recursos humanos ou do comportamento individual ou análise individual, diz respeito ao indivíduo e à sua relação com o trabalho, diante daquilo que ele é e do que é desempenhado efetivamente (ALBUQUERQUE, apud BOOG, 1980b). Enquanto para Carvalho (1988) a análise de pessoal tem a ver com o ambiente de trabalho e com a motivação do indivíduo.

Na análise de pessoal é nítido que as pessoas possuem particularidades, conseqüentemente, necessidades de capacitação

diferentes. Neste momento do LNT procura-se as respostas para a pergunta “quem deve ser treinado”, este é o foco da análise (CARVALHO, 1988). O autor ainda reforça que

todo ser humano possui aptidões intelectuais e motoras em comum; contudo, o desenvolvimento dessas aptidões se manifesta de modo distinto, de pessoa para pessoa. (CARVALHO, 1988, p. 121).

São alguns os fatores que podem influenciar no desempenho do indivíduo, o contexto, por exemplo, permite que a pessoa se desenvolva mais ou menos, trabalhe melhor ou pior; outros fatores são as condições físicas, psicológicas e mentais para o exercício de determinada tarefa; assim como ter conhecimento, mas não habilidade para executar certas atividades requeridas; da mesma forma que o relacionamento entre as pessoas e seus superiores hierárquicos podem fazer diferença no desempenho do colaborador (GIL, 1994).

Devido à natureza diferenciada do ser humano, a instituição sempre que possível poderia atender à essas particularidades, ou seja, por meio dessa análise pode-se verificar os padrões de desempenho, bem como se os treinandos estão aptos a receber a capacitação (CARVALHO, 1988). Apesar de todo o cuidado necessário nessa fase de análise de pessoal, Boog (1980b, p.71) diz que

o que normalmente acontece na prática é que nunca temos certeza absoluta de que o indivíduo indicado para o treinamento esteja realmente necessitando daquele tipo de aprendizagem e, se tiver, em que medida.

Além do mais, conforme o autor, na prática, os próprios treinandos muitas vezes não sabem as razões de estarem sendo capacitados e isso reduz os resultados esperados com a capacitação.

Segundo Carvalho (1988), no diagnóstico de pessoas podem ser observados aspectos relacionados aos conhecimentos adquiridos referente ao somatório de conhecimentos adquiridos ao longo da vida e em diversos contextos; além das aptidões pessoais e que diferencia a capacidade individual para exercer as funções, bem como as atitudes que embora sejam muitas vezes solidificadas, podem ser alteradas.

Dessa forma, a organização precisa realizar uma investigação nos setores onde deseja ver mudanças, ou mesmo naqueles deficientes, ou por outros objetivos específicos. Isso pode ser feito por meio de

reuniões, entrevistas com colaboradores, gestores e/ou diretores, questionários, dinâmicas de grupo, observação e avaliações de desempenho. Todavia, Macian (1987) reforça a importância de não se influenciar por apenas uma fonte de informação, pois podem estar viciadas, ou mesmo podem interferir na coleta com opiniões pessoais, ou pelo uso de instrumentos de coleta errados ou mesmo com o sigilo quando necessário.

O LNT visa descobrir todos os pontos a serem melhorados, ou corrigidos, ou de alguma forma, que necessitam ser trabalhados e, uma vez identificados, passa-se a segunda fase do processo de treinamento, a fim de dar forma aos dados, isto é, planejar a capacitação.

2.2.2 Planejamento do Treinamento

Uma vez realizado o levantamento de dados, existe a necessidade de se estudá-los, estruturá-los e selecioná-los de acordo com o foco do estudo, ou seja, “o planejamento é um processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelo diagnóstico” (GIL, 1994, p. 70)

Carvalho (1988, p. 46) diz que é uma fase de “ordenamento dos fatos apurado na pesquisa”. Portanto, há a necessidade de realizar, nessa fase do treinamento, um alinhamento entre os interesses do treinando, com os interesses da organização. Por isso todos os principais sujeitos envolvidos na área que se quer capacitar também precisam ser consultados.

Para Boog (1980a), essa fase deve contemplar o que é prioridade à organização e ao indivíduo, em seguida, quais os objetivos se quer alcançar com a capacitação e como ele será realizado. E Macian (1987, p. 35) esclarece que o planejamento é

um processo desenvolvido a partir do conhecimento da realidade, que envolve análise de eficácia e eficiência, metas e prazos, permitindo a tomada de decisão sobre as ações a implementar.

Essa etapa precisa ser pensada em partes, como afirma Boog (1980b), sendo que, num primeiro momento, é preciso compilar todos os dados levantados e reunir as pessoas que farão parte da capacitação, desde os treinandos até a diretoria, de forma a defini-la mediante argumentações. Para esse processo, Macian (1987) reforça que o desenvolvimento pode se dar por meio de reuniões e com a presença de

técnicos da equipe de treinamento, bem como com pessoas chaves da área que se pretende trabalhar.

Gil (1994) atenta para a importância de traçar objetivos nesse momento da capacitação, tanto gerais – com caráter finalístico – como específicos, nos quais se esperam determinados comportamentos ao final de cada módulo. Segundo o autor, “todos os outros elementos do plano derivam desses objetivos” (GIL, 1994, p. 72). Para a determinação dos objetivos gerais, Boog (1980b, p. 83) destaca quatro aspectos a serem considerados:

- a) As expectativas a serem atingidas;
- b) As direções para onde o crescimento do treinando deve ser dirigido;
- c) A base para a seleção das experiências de aprendizagem;
- d) Permitir meios de avaliação.

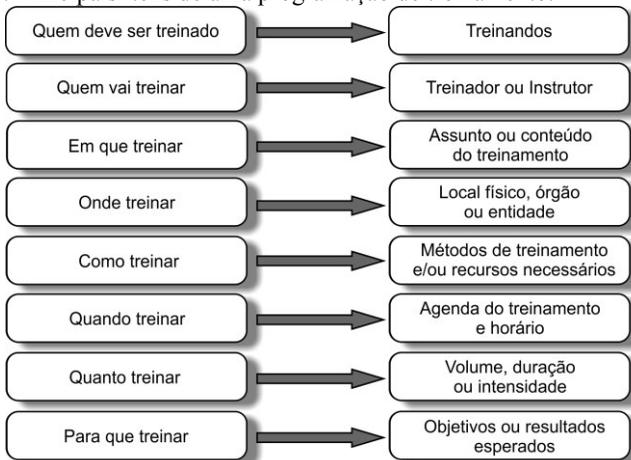
Quem estiver planejando a capacitação precisa levar em conta um trabalho mais personalizado, ou seja, direcionando a capacitação para o que o treinando realmente necessitar.

Assim, o processo precisa seguir uma ordem. Os tópicos que podem compô-lo, conforme Gil (1994, p. 70) são:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • identificação; • justificativa; • conteúdo; • período de realização; • número de turmas; • materiais e equipamentos; • apoio administrativo. | <ul style="list-style-type: none"> • objetivos; • população-alvo; • carga horária; • local; • instrutores; • custos; |
|--|--|

Para Pacheco, *et al.* (2009) os procedimentos para transformar o estratégico em tático são: como, quando, onde, porque, quanto, para que e de que forma. Enquanto Chiavenato (2009) estabelece os itens do planejamento resumidamente na Figura 3 a seguir:

Figura 3: Principais itens de uma programação de treinamento.



Fonte: Chiavenato (2009, p. 76)

Conforme destacado pelos autores, os procedimentos a serem trabalhados no planejamento serão esmiuçados a partir de: quem deve ser treinado, quem vai treinar, em que treinar, onde treinar, como treinar, quando treinar, quanto treinar e para que treinar.

Aquele que **deve ser treinado** é o indivíduo que faz parte da organização e que pode ser considerado como um capital, como um investimento ou ativo e, por isso, merece tanto os esforços da organização quanto da capacitação (BOOG, 1980a).

Quando realizado o LNT, serão levantados os indivíduos ou grupos cuja organização deverá atuar com o processo de mudança, no entanto é necessário saber quem deve ser capacitado para que os esforços sejam então planejados.

Para Gil (1994, p. 71), “o treinamento pode ser dirigido a todos os segmentos ocupacionais da empresa ou voltado para os empregados de hierarquia mais elevada”. Mesmo assim, o estudo das necessidades da organização apresentará as principais áreas e pessoas a serem capacitadas, já que as capacitações dependem do público selecionado.

O **quem vai treinar**, segundo Macian (1987) e Carvalho (1988), precisa estar totalmente alinhado à organização, conhecendo os objetivos e regras que a organização irá adotar. Dessa forma, quando o instrutor, professor ou outro, for conduzir o treinamento, este deverá adaptá-lo à realidade da organização.

Aquele que irá conduzir a capacitação, conforme Boog (1980b, p. 78) “é um elemento essencial para o êxito do programa, dado o fato de que será o agente transmissor de conhecimentos, técnicas e influenciador na mudança de atitudes” e por isso merece uma atenção especial no planejamento.

O ministrante possui um papel ímpar na capacitação. É ele quem vai transmitir o conteúdo teórico e prático e conduzir o interesse do treinando, nesse sentido, não basta possuir uma grande estrutura, com recursos de última geração se não houver um corpo docente efetivo (CARVALHO, 1988). Para Boog (1980b) há alguns pré-requisitos ideais para a atuação do instrutor, como:

- a) Conhecimento teórico e prático do conteúdo que será abordado;
- b) Adequar o tipo de profissional ao conteúdo;
- c) Facilidade para expor o conteúdo e ensinar, utilizando didática básica;
- d) Facilidade para gerar motivação;
- e) Expressar ideias favoráveis ao seu trabalho e à empresa;
- f) Querer ensinar.

Diante dessas qualidades, o ministrante não necessariamente precisa ser diplomado em pedagogia ou psicologia, mas estar ciente dos componentes que serão fundamentais na sua explanação e gerar o estímulo de participação do treinando (CARVALHO, 1988).

O momento do planejamento denominado **em que treinar**, refere-se ao conteúdo que será abordado na capacitação e que pode acontecer por meio da elaboração de uma ementa.

Segundo Gil (1994, p. 74), “o conteúdo dos treinamentos deriva dos objetivos”, mas além de estarem alinhados com os objetivos, o conteúdo precisa de validade, significação, flexibilidade, utilidade, adequação ao nível dos treinandos e a adequação ao tempo. Para Araújo e Garcia (2009), o levantamento das necessidades dos treinandos, bem como demais informações coletadas, serão essenciais para a construção do que deverá ser inserido no programa de capacitação, do contrário o programa poderá ser fracassado.

Além disso, para a elaboração do conteúdo programático Boog (1980b) comenta que a estrutura da matéria e da seleção do conteúdo precisam levar em consideração os objetivos específicos e a aplicabilidade, assim como o tempo de abordagem dos conteúdos.

Esses geralmente possuem uma ordem cronológica de acontecimentos, entretanto Gil (1994) aponta para o fato de que em

alguns momentos é mais válido levar em consideração as maiores dificuldades de aprendizagem e motivação dos treinandos e não necessariamente a ordem lógica do que costuma ser feito, como por exemplo, às vezes a teoria geral inserida no primeiro momento da capacitação possa não ser o ideal para o treinando, e sim situá-lo na prática.

Chiavenato (2009) descreve os tipos de mudanças de comportamentos que são influenciados pelo conteúdo da capacitação:

a) Transmissão de informações: essa parte é essencial à capacitação, quando ocorre o compartilhamento dos conhecimentos entre os envolvidos;

b) Desenvolvimento de habilidades: as habilidades estão diretamente direcionadas ao cargo exercido, mas também a cargos futuros, é um desenvolvimento precioso para a atividade do treinando;

c) Desenvolvimento ou modificação de atitudes: contribuem efetivamente para a mudança de uma atitude passiva, para uma ativa, ou atitudes negativas, para favoráveis entre as pessoas.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao cargo serão os norteadores do conteúdo da capacitação. É importante que a organização tenha claramente essas competências que, não obstante, poderão ser trabalhadas conjuntamente ou separadamente.

O **onde treinar** destina-se a definir onde ocorrerá a capacitação, nas dependências da organização ou em local externo à mesma (MACIAN, 1987).

O local da capacitação irá delimitar que tipo de instalações e equipamentos serão necessários, bem como quem serão os ministrantes, a fim de que se escolha a opção mais conveniente à estrutura física adotada (GIL, 1994).

Os gestores costumam aderir à opção de realizar a capacitação no local do trabalho, pois visam à economia de tempo e de custos, já que não envolve o deslocamento dos participantes da capacitação e, em alguns casos, do próprio ministrante. Por outro lado, os responsáveis pela organização da capacitação terão que estar atentos a quem ela será ofertada, para que não incorram na desmotivação dos treinandos.

Quando a opção de realização da capacitação for em ambiente externo à organização, pode-se escolher por realizar na mesma cidade ou fora da cidade, dependendo da intenção que se quer alcançar, bem como da amplitude proposta com a capacitação. Neste caso, certamente haverá mais custos e a dedicação à organização da capacitação terá que

ser maior, todavia, os resultados proveniente no final costumam ser maiores, haja vista a tenacidade dos treinandos a novos estímulos de aprendizagem.

Em qualquer um dos casos, o local onde irá ocorrer precisa ser parte de um planejamento, a fim de contribuir com os objetivos almejados.

O **como treinar** diz respeito aos métodos que pretendem ser utilizados para a implantação. Para Carvalho (1988), os métodos para a transmissão da informação devem estar adequados ao ritmo dos treinandos e de maneira que todos participem. Será a partir deles que ocorrerá o desenvolvimento de competências que se deseja (ALLES, 2006).

Boog (1980a) e Gil (1994) dizem que existem inúmeras formas de se realizar a capacitação. Alguns desses métodos estão descritos aqui, conforme Boog (1980a):

a) **Brainstorming**: consiste num grupo de pessoas que se reúnem para gerar ideias sobre determinado assunto até que se gere uma lista. Nessa técnica não há julgamento das ideias geradas, as pessoas apenas compartilham suas experiências e *cases* para que seja possível reproduzir as ideias no seu local de trabalho ou na sua forma de trabalhar;

b) **Grupos de ruído**: trata-se da reunião de poucas pessoas por grupo para debaterem sobre algum assunto, neste caso, discute-se um assunto ou um conjunto de assuntos entrelaçados para aumentar a quantidade de informações e troca de experiências, a fim de enriquecer o aprendizado sobre como pôr conhecimentos em prática;

c) **Incidente crítico**: pode se referir às experiências dos treinandos e identifica-se e analisa-se o caso que tenha gerado mudança de comportamento, para tanto é importante já ter conhecimento sobre o incidente que será abordado e estabelecer um foco de estudo na mudança e gerar *insights* de atuação na prática laboral;

d) **Discussões**: são conversações entre os treinandos com um objetivo de aprendizagem tratando um assunto por vez, dessa forma, envolve-se o grupo como um todo havendo um coordenador da discussão para que o assunto não seja dispersado, bem como para dar maior direcionamento;

e) **Visitas de campo**: quando o grupo se desloca para outro ambiente com objetivos voltados à capacitação, bem como para conhecer o funcionamento e dinâmicas de processos;

f) **Leitura dirigida:** ocorre quando é atribuída leitura aos treinandos, dentro ou fora da capacitação, essa não será aleatória e sim para desenvolver maior conhecimento sobre o conteúdo que está sendo tratado, tanto para facilitar, como também para complementar o aprendizado;

g) **Seminários:** são grupos de estudo que realizam pesquisas e intercambiam resultados com o auxílio de um líder;

h) **Treinamento de sensibilidade:** os treinandos aprendem por meio de processo real, afim de mudar comportamentos, podem ocorrer no local do trabalho, ou por meio de exercícios efetivos a respeito do assunto;

i) **Simulações:** utiliza-se um modelo de situações costumeiras que pode ser uma parte da atividade ou ela inteira que são simuladas como se fossem um ato verdadeiro, entretanto permitindo pausas, ajustes e correções no próprio processo de simulação.

E outros são descritos por Gil (1994):

a) **Exposição:** geralmente é a mais utilizada, pois se trata de repassar o conhecimento de maneira verbal e alcançar um maior número de treinandos, consiste usualmente em um locutor e os demais são ouvintes, a interatividade costuma ser baixa entre os participantes;

b) **Discussão em grupo:** pode ser realizada de maneiras diferentes dependendo do objetivo, mas costuma favorecer a reflexão e reforçar assuntos desejados mediante um grupo de pessoas. Ocorre por meio da divisão de grupos pequenos que podem interagir entre si em busca de um consenso;

c) **Demonstração:** ideal para ensinar habilidades e processos rotineiros, deve ser primeiro executada pelo treinador e em seguida pode ser repetida pelos treinandos, com um *feedback* de encerramento;

d) **Estudo de caso:** consiste na apresentação de casos reais e posterior análise crítica dos pontos positivos e negativos pelos treinandos ou solução dos problemas apresentados pelos mesmos;

e) **Dramatização:** esse é um modelo dos mais atraentes já que desenvolve atitudes, por meio de simulação da realidade, como por exemplo atendimento de cliente e delegação de ordens. A dramatização exige um cuidadoso planejamento para que se possam colher os resultados, geralmente as dicas, sugestões e correções são feitas ao final do “teatro”;

f) **Jogos**: são atividades baseadas em perda e ganho, onde os treinandos tendem a desenvolver habilidades e atitudes, tanto pessoais, quanto profissionais. Os jogos têm uma característica de entretenimento o que diverte os treinandos.

Há ainda outras metodologias de capacitação de acordo com Chiavenato (2009):

a) **Filmes, televisão e dispositivos**: consistem em ferramentas que associam imagem com informação facilitando a transmissão e entendimento do conteúdo, eventualmente são melhores que aulas expositivas;

b) **Palestras e conferências**: ocorrem com um ou mais ministrantes, onde cada um geralmente aborda um assunto e estão direcionadas à abertura de novas ideias, conceitos, referências e melhoria na forma de trabalhar;

c) **E-learning**: é uma vantagem em detrimento dos presenciais, pois pode ser ofertado a qualquer pessoa em qualquer lugar e sem horário rígido;

d) **Coaching**: o comprometimento do *coaching* está direcionado a pessoa para o alcance de resultados a curto prazo e no cotidiano, pois visa desenvolver o profissional para o trabalho atual, bem como em realização pessoal, são especialmente interessantes para conduzir o indivíduo a cargos maiores;

e) **Mentoring**: alude a uma relação próxima entre uma pessoa mais experiente que vai ensinar e preparar a outra, está voltado ao desenvolvimento da pessoa em longo prazo para avançar na sua carreira.

Dentre as opções de métodos listados, Boog (1980a) alerta que precisam estar adequados com os objetivos, com os custos e com os benefícios da capacitação, visto isso, o essencial “para o sucesso do treinamento é o emprego de métodos e técnicas adequados à transmissão de conhecimentos e informações” (CARVALHO, 1988, p. 120), pois é imprescindível haver uma coerência com a realidade da organização.

Quando se objetiva trabalhar as competências dos treinandos, os métodos podem nortear a capacitação, ou seja, delimitando qual a melhor forma para desenvolver conhecimentos ou habilidades ou atitudes, conforme resumido no Quadro 1.

Quadro 1: Métodos x Desenvolvimento de competências

Método	Conhecimento	Habilidades			Atitude
		Psicomotoras	Interpessoais	Gerenciais	
Brainstorming			X	X	X
Grupo de ruído		X	X	X	X
Incidente crítico			X	X	X
Discussões	X	X	X	X	X
Visitas de campo	X	X			
Leitura dirigida	X		X		X
Seminários	X				
Treino de sensibilidade			X	X	X
Simulações		X	X	X	X
Exposições	X				X
Discussões em grupo	X	X	X	X	X
Demonstração		X	X	X	
Estudo de caso	X	X	X	X	
Dramatização		X	X	X	X
Jogos				X	
Filmes, televisão e dispositivos	X		X	X	
palestras e conferências	X				
E-learning	X		X	X	
Coaching	X	X	X	X	X
Mentoring		X	X	X	X

Fonte: adaptado de Boog (1980a, p. 29).

Para Alles (2006), a capacitação teórica está em desuso e cada vez mais as novas gerações requisitam a combinação de teoria com prática. Além do mais, a utilização de recursos na capacitação contribuem para tornar a comunicação mais eficaz, o que também deve variar de acordo com o público e com o modelo de capacitação adotado.

Gil (1994) classifica em três os recursos – visuais, auditivos e audiovisuais – com possibilidade de uso em capacitação, são eles:

a) **recursos visuais**: quadro-de-giz ou magnético, *flip-chart*, fotografias, objetos, programas gráficos de computador (GIL, 1994); flanelógrafo, imantógrafo, quadros, cartaz, gravura, modelos, filmes, *slides*, mural didático, exposição, cinema mudo; (CHIAVENATO, 2009);

b) **recursos auditivos**: rádios, gravadores de som (GIL, 1994); videoconferência, teleconferência, comunicação eletrônica, correio-eletrônico, tecnologia de multimídia, *internet* (CHIAVENATO, 2009); e

c) **recursos audiovisuais**: cinema sonoro, televisão, *data show* (GIL, 1994); dramatização, excursão, visita, transparências, multimídia, *CD ROM* (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Carvalho (1988, p. 76), os recursos audiovisuais constituem-se do

processo de comunicação didática, em que são empregadas imagens fixas ou móveis, sonorizadas ou não, além de recursos impressos, com o propósito de ilustrar, da melhor forma possível, o tema exposto pelo instrutor de treinamento.

Quanto maiores forem os estímulos aos sentidos humanos, conseqüentemente maior será o aprendizado e, para tanto, o uso de recursos audiovisuais precisa considerar o custo, a adequação e a versatilidade (CARVALHO, 1988).

O **como treinar** pode transformar uma capacitação num grande recurso de aprendizado, já que visa estimular o desenvolvimento de competências de maneira pontual, juntamente com o auxílio de recursos didáticos e material de apoio. Trata-se de um momento de zelo na elaboração do planejamento da capacitação para gerar os resultados que se deseja.

O **quando treinar** trata da elaboração de uma agenda de treinamento, é um cronograma do programa de capacitação. Para Boog e Boog (2006), isto precisa estar claro aos participantes e pode ser apresentado em forma de plano de aula, sendo especificado, para tanto, a ordem e a duração de cada atividade.

Segundo Araújo e Garcia (2009), consiste na etapa mais simples do planejamento, entretanto, terá que se observar os horários e épocas para a realização da capacitação que seja mais conveniente tanto à organização, como ao treinando.

Geralmente opta-se por realizar a capacitação antes da entrada de um novo integrante, como uma forma de introduzi-lo ao grupo, aos valores e cultura organizacionais, ou realiza-se capacitações a qualquer outro momento do histórico do colaborador, a fim de suprir carências de competências, ou mesmo desenvolver novas.

O **quanto treinar** se trata de verificar a carga horária necessária a capacitação, baseado no conteúdo que se quer treinar e, também, a disponibilidade de tempo dos treinandos, bem como de acordo com o que a organização pode oferecer.

É neste momento que será definida a amplitude da capacitação que terá que alcançar a dimensão essencial ao programa, ou seja, sem excessos, mas de maneira que atenda aos objetivos estabelecidos e aos interesses dos envolvidos (ARAUJO, GARCIA, 2009).

Além disso, pode-se levar em consideração a respeito da continuidade da capacitação, o que nos é trazido por Carvalho (1988, p. 120), para quem “a formação profissional é, essencialmente, um

processo irreversível de aperfeiçoamento. O treinando necessita, constantemente, adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Por fim, a leitura de ambiente e a expectativa de aprendizado poderão contribuir para nortear quanto tempo será necessário aos módulos constituintes na capacitação.

A etapa do planejamento determinada **para que treinar**, diz respeito aos objetivos da capacitação ao qual todo o planejamento deverá se basear e, portanto, deve ser traçada antes das demais, apesar de na estruturação desse capítulo de planejamento tenha sido posicionada ao final.

Conforme Gil (1994, p. 74), os objetivos da capacitação podem ser classificados em conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo que

os objetivos referentes a conhecimento envolvem o desenvolvimento de capacidades intelectuais (...) os objetivos referentes a habilidades enfatizam as atividades de natureza neuromuscular (...) os objetivos referentes a atitudes referem-se à disposição para agir em relação a determinado objeto, pessoa ou situação.

Os objetivos relacionados às atitudes costumam ser os menos comuns nas capacitações, já que são mais difíceis de operacionalizar, contudo “são muito importantes nos cursos de relações interpessoais, comunicação, liderança, técnicas de chefia etc.” (GIL, 1994, p. 74).

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), esses objetivos podem ser quantificáveis, ou seja, quando objetivos da capacitação puderem ser medidos; ou não quantificáveis, quando não puderem ser mensurados e por isso é necessário distinguir quem será capacitado, quando e como, a fim de que os objetivos sejam claros e possam ser atingidos.

Assim, cada um dos itens do planejamento citados vão delinear a estruturação de um programa de capacitação. Após planejado, tem-se que colocar em prática para gerar os seus efeitos na organização, este é o assunto do próximo capítulo.

2.2.3 Implementação do Treinamento

Na terceira fase dos processos de capacitação ocorre a implementação do que foi desenhado na fase de planejamento. Também, é nessa fase que são feitos o acompanhamento de como acontece na

prática o que foi desenvolvido e repercussão sobre os treinandos, juntamente com o alinhamento aos objetivos.

Para Macian (1987, p. 44), a implementação

consiste, especialmente, em garantir procedimentos que caminhem em direção aos objetivos previstos (...) é necessário, sim, manter um acompanhamento sistemático do andamento das atividades, a fim de corrigir os inevitáveis desajustes que sempre ocorrem na prática.

Observa-se com isso que a fase de planejamento tem um papel fundamental para que a capacitação possa ser implementada, mas que, ainda assim há possibilidade de erros inevitavelmente e é com a execução que se poderá esmiuçar a primeira etapa para poder realizar os ajustes necessários.

Para proceder com a implementação do que foi planejado, Gil (1994), alerta para os seguintes cuidados: a qualificação dos instrutores deve ser analisada pela organização, assim como a seleção dos treinando não pode ser ao acaso; a qualidade dos materiais, dos equipamentos e das instalações precisam ser levadas em conta dependendo do tipo de capacitação que se deseja aplicar; além do apoio administrativo, como apostilas, registros de frequência, e da alta administração da empresa.

Chivavenato (2009) acrescenta outros cuidados a serem tomados nessa fase como a adequação da capacitação às necessidades da organização e dos treinandos diagnosticadas na primeira fase, bem como a cooperação dos superiores da organização, uma vez que possuem forte influência sobre os colaboradores.

Por isso, a Implementação ou Execução é uma fase de controle sobre a assiduidade dos treinandos, dos horários estabelecidos, dos materiais em uso, assim como da motivação dos envolvidos e a comunicação como um todo (MACIAN, 1987). Isso deve ser feito por meio do controle em forma de registros, observação, acompanhamento daqueles que estão treinando e daqueles que estão em treinamento.

Ao final da execução, é importante realizar a avaliação formal do resultado do processo, a fim de que possam ser feitas constantes melhorias a cada nova implementação. Esse é o assunto do próximo item.

2.2.4 Avaliação do Treinamento

A avaliação costuma acontecer ao final de uma capacitação e pode ser realizada de diferentes formas dependendo do que se almeja mensurar. Alguns dos motivos pelos quais a avaliação deve ser realizada são descritas por Jones (apud BOOG, 1980a, p. 33):

- a) vender treinamento para a direção superior da empresa, que pode algumas vezes estar relutante;
- b) prever os resultados do investimento de treinamento;
- c) provar que o investimento de treinamento realizado foi vantajoso.

Os motivos citados mostram algumas óticas pelas quais a avaliação é necessária à organização. Rizzo (apud BOOG, 1980a) diz que as organizações prezam por receber resultados dos seus investimentos em capacitação o que, nesse caso, a avaliação da capacitação torna-se inevitável; ao passo que há organizações que simplesmente consideram que só a capacitação é justificável, visto que de alguma forma estão envolvendo os colaboradores com a instituição, porém pecam em não avaliar as capacitações objetivando por melhores resultados no futuro.

Para Andrade (2002, p. 32), a avaliação “seria o principal responsável pelo provimento de informações que garante a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema” e complementa que a avaliação torna-se importante para, a partir das informações inseridas em uma capacitação, emitir juízo de valor do que foi capacitado.

Apesar de todo o processo da avaliação e do seu intuito em corresponder ao LNT, ainda assim, não se pode garantir que o profissional avaliado, após a avaliação, seja realmente competente nos itens avaliados. É o que se espera ao final de uma avaliação, mas a garantia não é certa, e sim provável.

Para a medição dos resultados, Macian (1987) e Carvalho (1988), abordam quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. O papel dessas diferentes avaliações viria para comparar os objetivos traçados inicialmente com os resultados obtidos (ANDRADE, 2002). Esses níveis estão descritos a seguir.

A avaliação de reação, segundo Gil (1994, p. 79), é útil quando se deseja avaliar “a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária,

material instrucional, aplicabilidade, etc.”. É uma avaliação rápida, mas que em poucas palavras o treinando informa à organização da capacitação uma visão geral das percepções que tiveram. Ela pode ser feita por meio de depoimentos ou preenchimento de formulários (MACIAN, 1987).

A importância desse tipo de avaliação consiste em melhorar a capacitação, em todos os itens de uso, seja no conteúdo do programa, ou no material didático, assim como com os instrutores e o local do curso, dentre outros (BOOG, 1980b). Andrade (2002) destaca cinco componentes que representam variáveis para avaliação de reação:

- a) insumos: são fatores físicos, sociais e comportamentais geralmente associados a experiências antes do treinamento;
- b) procedimentos: são as instruções repassadas ao treinando;
- c) processos: são respostas dos treinandos provenientes dos procedimentos;
- d) resultados: trata-se do que foi aprendido pelo treinando;
- e) ambiente: envolve as necessidades no ambiente de trabalho, o apoio da organização, a disseminação da capacitação e os seus resultados a longo prazo.

Geralmente, a avaliação de reação ocorre informalmente nas organizações e levantam as impressões e opiniões dos treinandos quanto à capacitação (CARVALHO, 1988). Podem ser realizados por formulários simples, porém na avaliação de reação não há a necessidade de maior aprofundamento, e sim de questões objetivas quanto a alguns aspectos sob a visão do treinando. Essas informações podem ser coletadas “junto aos próprios treinandos através de formulários específicos (quantificáveis ou não), através da opinião das chefias, da opinião do instrutor ou de observadores” (BOOG, 1980a, p. 96).

A avaliação de reação é importante para a organização que realiza capacitação, a fim de aprimorar os detalhes que fazem parte do aprendizado do treinando e que, por vezes, a organização desconhece, como, por exemplo, necessidade de “mudanças no conteúdo do programa, melhora do material didático, substituição de instrutores” (BOOG, 1980b, p. 35).

Conhecida a primeira fase, entra-se na segunda fase do processo de avaliação de treinamento. A avaliação de aprendizagem visa medir os conhecimentos adquiridos pelo treinando referente ao antes em comparação com o depois da fase de implementação da capacitação e pode ser feita por meio de observação de desempenho, testes, provas

escritas, situações problemas, trabalhos individuais ou em grupo (MACIAN, 1987). Segundo Boog (1980a, p. 35) a avaliação de aprendizagem visa um resultado mais imediato ao se responder à pergunta: “que princípios, fatos ou técnicas foram aprendidos?”.

Para a medição do aprendizado, Carvalho (1988) destaca a importância de avaliar três níveis: conhecimentos, habilidades e atitudes. Acerca do conhecimento, o autor destaca dois instrumentos de medição: testes objetivos e de respostas subjetivas. Gil (1994, p. 79) afirma que “os testes objetivos podem assumir diferentes formas, conforme o tipo de questões, tais como: múltipla escolha, certo ou errado, ordenação ou complemento”, porém “são de difícil elaboração e não são adequados para avaliação dos níveis mais elevados de aprendizagem”. Por outro lado, as questões abertas possibilitam avaliação de questões mais subjetivas, aspecto não considerado nos testes objetivos (GIL, 1994).

Para a avaliação das habilidades pode-se realizar as avaliações durante a capacitação, por meio de instrumentos práticos durante a capacitação ou com a observação do desempenho no local de trabalho (CARVALHO, 1988). Ou ainda, o indicado por Gil (1994) com a realização de provas práticas que se aproximem da realidade do trabalho.

Enquanto que para avaliar as atitudes, por serem mais subjetivas e dependerem em grande parte do empenho dos treinandos, sugere-se fazê-la por meio de autorrelatórios respondidos pelos treinandos ou mesmo observação direta do avaliador ao avaliado (CARVALHO, 1988). Além desses, pode-se “inferi-las a partir do comportamento ou da expressão verbal dos treinandos. Para tanto, utilizam-se as técnicas: observação direta, dramatização, escalas de atitudes e autorrelatórios” (GIL, 1994, p. 80).

Conforme Boog (1980b, p. 97), “o objetivo do nível de aprendizagem é obter informações sobre o total de aprendizagem adquirido pelos treinando durante o programa de treinamento”. É por meio da aprendizagem que mudanças de comportamento podem ocorrer no ambiente de trabalho. A próxima fase consiste na avaliação do comportamento.

A avaliação de comportamento

refere-se especificamente aos ganhos em produtividade após a capacitação, os quais podem ser mensurados através de análise ou depoimentos mais profundos feitos pelos próprios treinandos ou chefias imediatas. (MACIAN, 1987, p. 48).

No entanto, Gil (1994), diz que esse nível de avaliação não pode ocorrer imediatamente após a capacitação, uma vez que, antes, ele precisa desempenhar tais funções.

Carvalho (1988) salienta que a avaliação de comportamento pode ser feita por meio de observação e questionário e que devem ser simultâneas, uma vez que se complementam e aumentam a credibilidade do resultado. O autor cita ainda três técnicas de análise: 1) amostra de atividades que se trata de um registro de informações das atividades; 2) diário do observador que se refere a um registro periódico feito pelo avaliador; e 3) autodiário, realizado pelo próprio treinando.

Andrade (2002) complementa quando afirma que a combinação de estratégias seria o ideal, porque permitiria a verificação de diferenças e as coincidências de opiniões, ou seja, consultando os próprios treinandos (autoavaliação), os seus supervisores, clientes ou mesmo colegas de trabalho, o que certamente seria mais trabalhoso devido a demanda da coleta de dados.

A avaliação de comportamento refere-se a um medidor dos resultados da capacitação, especialmente quando a organização visa desenvolver novas competências em seus colaboradores, sendo o comportamento do indivíduo um sinalizador de mudanças efetivas.

Na sequência do processo avaliativo, tem-se a avaliação é a de resultados que visa saber se os resultados da avaliação trouxeram retorno financeiro (MACIAN, 1987). Enquanto que, para Carvalho (1988, p. 165), essa avaliação “deve ser feita pelo próprio treinando ao término do programa de formação a que foi submetido” a respeito do aproveitamento e interesse no geral.

Gil (1994, p. 81) declara que “a avaliação em nível de resultados tem por objetivo verificar em que medida a capacitação provocou as mudanças pretendidas pela organização”. Essa avaliação é complexa, já que os efeitos da capacitação se misturam com as experiências individuais e aprendizados por outras fontes.

Para medir os resultados, Gil (1994), destaca que primeiro visa-se identificar quais os resultados esperados e aplicar a técnica de avaliação que seja compatível. Para Boog (1980a, p. 36)

as informações são coletadas a partir de dados gerais de desempenho da empresa/área de trabalho, com o objetivo de determinar o efeito do treinamento na eficácia organizacional.

Assim sendo, as quatro formas de avaliação propostas por Macian (1987) e Carvalho (1988) são brevemente apresentadas, representando um conteúdo importante para programas de capacitação, pois se trata de uma ferramenta que vem expressar a realidade compreendida pelos treinandos, bem como de expectativas de resultado da organização.

Além das quatro maneiras de avaliação expostas, a de competências está associada à gestão por competências e enfoca os seguintes requisitos segundo Pacheco *et al.* (2009, p. 66), “cognição, habilidade e atitude vertidas por meio da aquisição de novos conhecimentos, aplicabilidade efetiva nas tarefas a serem desenvolvidas e na mudança de comportamento”. Conforme Brandão e Babry (2005, p. 180), “a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional. (...) O desempenho da pessoa, então, representa uma expressão de suas competências”.

O colaborador no local de trabalho pode enfrentar alguns problemas pessoais, dentre eles a insatisfação, e isso não necessariamente estará atrelado ao seu salário, por exemplo. O gestor terá que prestar atenção em diversas variáveis organizacionais para identificar o porquê da insatisfação e de que maneira ele poderá interferir nisso (LUCENA, 1977).

Essa é uma realidade atual. As formas de gestão de pessoas nas organizações podem estar limitadas ou não, dependendo da maneira como os colaboradores veem e se empenham para a organização, como também a forma como a organização vê e cria oportunidades aos seus colaboradores. Esses, por sua vez, demonstram comportamentos diferenciados quanto à sua forma de trabalhar. Para Brandão e Babry (2005), a aprendizagem é a maneira que o colaborador poderá desenvolver competências e só no ambiente organizacional manifestá-la.

Dessa forma, a utilização da ferramenta de avaliação nas organizações poderá demonstrar à organização três possibilidades:

a pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo);
pessoa está alinhada ao cargo (suas competências equivalem às exigidas pelo cargo);
a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer). (BENETTI, *ET AL.*, 2007, p. 185).

Para a organização, o último dos três resultados citados é o mais preocupante e será neste ponto que deverá atuar, seja para melhorar os

seus resultados organizacionais, seja para evitar que problemas maiores aconteçam.

Rabaglio (apud BENETTI *ET AL.*, 2007) reforça que para se realizar a avaliação por competências é preciso primeiramente traçar o perfil de competências do avaliado e, então, a avaliação visa identificar a existência dessas competências, ou então desenvolver as competências necessárias, ou aperfeiçoar as que se encontram defasadas.

Em um segundo momento, precisa-se criar um instrumento para mensurar competências, bem como quem serão os avaliadores, quando a avaliação será aplicada e como o feedback será dado (BENETTI, *ET AL.*, 2007). É importante que haja uma fase de sensibilização dos avaliados antes da implementação do instrumento, a fim de explicar a finalidade e as instruções referentes a forma de preenchimento (BENETTI, *ET AL.*, 2007).

Para que seja avaliada, a competência deverá “representar um **desempenho** ou **comportamento** esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer” (BRANDÃO; BABRY, 2005, p. 183, grifo nosso). Além disso, a competência poderá conter indicadores que facilitem a avaliação de quem for avaliar, como por exemplo, uma condição em que se espera que o desempenho ocorra, ou um critério que represente a qualidade esperada de determinada competência (BRANDÃO; BABRY, 2005).

Para tanto, Lucena (1977), apresenta algumas formas de avaliação de desempenho:

a) escolha forçada: constitui-se de uma forma mais criteriosa de avaliação do desempenho do colaborador, fazendo o avaliador refletir sobre o desempenho real do avaliado. Essa avaliação ocorre por meio de frases descritivas relacionadas com as atividades atribuídas e o avaliador terá que indicar forçosamente uma ou duas frases que mais definem o avaliado;

b) pesquisa de campo: neste método avalia-se o desempenho de cada colaborador por meio de entrevistas com os superiores imediatos. Terá que ser uma entrevista planejada de acordo com os objetivos pretendidos e então identificar dentre os colaboradores aqueles com talentos mal aproveitados, ou alocá-los em outras posições, aqueles que merecem maior atenção, ou mesmo que deveriam ser desligados.

c) escala gráfica: permite a avaliação do desempenho do colaborador mediante fatores ou qualidades que se quer avaliar, essa avaliação parte de uma opinião subjetiva e convertida numericamente por meio da escala gráfica. Para tanto, esses

fatores deverão atender às seguintes características: “1. Que permitam uma avaliação da atuação do empregado quanto ao seu rendimento de trabalho (atitudes pessoais no trabalho, e não traços da personalidade; 2. Que sejam objetivos, isto é, que reflitam fatos concretos; 3. Que recaiam sobre um aspecto particular da atuação dos indivíduos e não aspectos gerais; 4. Que sejam de fácil observação; 5. Que se apresentem com certa frequência” (LUCENA, 1977, p. 75). Assim, na primeira etapa dessa metodologia, terá que se agrupar requisitos para um grupo específico de avaliados. Na segunda etapa terá que se dimensionar as atividades dos colaboradores, que servirão para medir o desempenho, limitando-as a dez. Na terceira etapa terá que se fazer a descrição dos fatores selecionados na etapa anterior, a fim de que sejam de fácil compreensão e que sejam em torno de cinco graduações. Na quarta etapa terá que ocorrer a validação da descrição dos fatores e as graduações poderão conter pesos preestabelecidos. Na quinta etapa faz-se o teste dos formulários com uma amostra de avaliados para que haja correções. Na sexta fase determina-se pesos aos fatores por meio de uma comissão interna, a fim de alcançar a eficiência do colaborador em vista dos fatores mais representativos.

Vê-se que a avaliação de competências visa acompanhar os modelos mais recentes de gestão de pessoas, apresentando a forma como o desempenho das pessoas no local de trabalho poderá ser melhorado, e como as competências respondem às capacitações.

O próximo assunto trata da educação a distância que surge nesse ensejo onde se fala de competências mais que nunca e que representa uma alternativa de aprendizagem.

2.3 Educação a Distância (EaD)

A EaD está mais atuante frente à sociedade do século XXI que está cada vez mais informatizada e também por estar a ganhar adeptos em todas as partes do mundo. Segundo Brasil (2003, p. 3)

cada vez mais cidadãos e instituições vêm nessa forma de educação um meio de democratizar o acesso ao conhecimento e de expandir oportunidades de trabalho e aprendizagem ao longo da vida.

A EaD é uma modalidade recente de educação no Brasil. Segundo Palhares (2007, p. 1),

a Educação a Distância (EaD) surgiu no Brasil, oficialmente, em dezembro de 1996, instituída pela Lei n. 9.394, com mais de cem anos de atraso em relação a outras iniciativas mundiais.

Isso ocorre, dentre outros fatores, pela necessidade de construção de conhecimento, mas também de formação, por pessoas que não têm acesso ao ensino próximo de sua moradia. Além do mais, tem se tornado opção também nos grandes centros pela premência de economia de tempo, tanto para profissionais liberais, como para empresários, mães, dentre outros, todos em busca de profissão.

A referida lei, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, sendo que, conforme o Art. 3º da mesma, o ensino tem como princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extraescolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
- XII - consideração com a diversidade étnico-racial.

A definição comum do termo Educação a Distância ainda é difícil de ser encontrada universalmente, pois nem todos entendem o termo **distância** de forma similar e, para alguns autores, não há porque a

instituição de educação estar fisicamente longe do estudante (ARETIO, 2002). Brasil (2003, p. 3) esclarece que

ocasionalmente, debate-se, nacional e internacionalmente, qual a terminologia mais apropriada, já que, com os inúmeros recursos tecnológicos, eliminam-se as distâncias e fronteiras e torna-se enorme a diversidade de arranjos e combinações possíveis.

Por outro lado,

os conceitos relacionados à modalidade são redefinidos periodicamente, à medida que são incorporadas novas TICs. No mundo globalizado, informação e conhecimento se tornam obsoletos rapidamente. (CARVALHO, 2009, P. 19).

Dentre diversos fatores, pode-se destacar que as propostas metodológicas podem ser diferentes entre instituições, assim como as estruturas e modalidades fornecidas por elas, isso vai desde a concepção filosófica e teórica adotadas, até os meios de comunicação ideais e o grupo que se pretende trabalhar (ARETIO, 2002).

Para Moore e Kearsley (2007), a educação a distância consiste basicamente na separação física de alunos e professores durante a maior parte do aprendizado e ensinamento e que necessitam de uma tecnologia para transmitir as informações, bem como para proporcionar a interação.

Diante desse contexto, algumas barreiras no aprendizado tradicional abriram espaço para que a EaD se torne ainda mais conveniente nos dias de hoje, e Aretio (2002) aponta diversas barreiras da educação tradicional que abrem espaço para a educação a distância, como barreiras geográficas, temporais, de idade, éticas e culturais e outros motivos pelos quais as pessoas optam por estudar a distância, dessa forma, a EaD foi ganhando mais espaço e mais interessados, possibilitando uma equalização no que tange à educação de pessoas, mas também nos diversos interesses de estudo, ampliando a gama populacional que busca formação.

Apesar da forte tendência de aceitação da educação a distância pela sociedade, ainda há um preconceito cultural, que vai sendo superado a medida que cursos a distância vão sendo implantados (ENAP, 2006). Dessa forma, Brasil (2003), apresenta alguns itens

básicos que servem como referenciais de qualidade da educação superior, apresentados a seguir:

a) Desenho do projeto: precisa estar alinhado com as políticas educacionais de cada curso, tal como carga horária, bem como os processos que envolvem certificação, estrutura para professores e preparação do curso para dar suporte ao aluno.

b) Comunicação/interação entre os agentes: a interação entre professor-aluno, tutor-aluno, mas também entre os estudantes, são importantes dentro da EaD, já que com a distância física a comunicação contribui para evitar isolamento e reduzir a motivação dos estudantes. Por isso estímulo a comunicação e à interação são tão importantes e a instituição precisa proporcionar isso.

c) Recursos educacionais: podem ser os mais variados, desde vídeos até programas televisivos, o que a instituição precisa considerar é o recurso que chegará ao seu aluno seja onde ele estiver. Nesse ínterim, é importante levar em consideração a combinação entre os recursos.

d) Avaliação contínua e abrangente: para a avaliação precisa-se considerar o aluno e o curso como um todo. Pode-se citar como formas de avaliação para manter a qualidade: o aprendizado do aluno, as práticas educacionais dos tutores e professores, o suporte tecnológico, os convênios firmados.

Na EaD trabalha-se com educação, não só com ensino (ARETIO, 2002) e possui uma metodologia de desenvolver o aprendizado de forma diferente do modelo presencial, por isso o comportamento dos usuários da EaD precisa ser diferente desde o início do curso.

A EaD veio para beneficiar a massa populacional com dificuldades de acesso à educação, bem como

possibilitou outro tipo de relação com o saber. Intensificou-se uma concepção de conhecimento interdisciplinar, com características de flexibilidade, interatividade, adaptação, cooperação parcerias. (FERREIRA; SILVEIRA, 2009, p. 215).

Há, entretanto, discussões quanto à real construção do conhecimento no modelo presencial e a distância de forma igualitária. É inevitável que haja uma comparação entre os modelos, até porque o presencial é ainda a referência no que se refere à educação e, conseqüentemente, os cursos a distância visam se aproximar dessa

realidade, contudo, utilizando a tecnologia como proposta inovadora. Por outro lado, alguns autores defendem que a EaD é tão efetiva quanto a presencial, enquanto outros dizem tratar-se de coisas diferentes e por isso não precisam ser comparadas. Barberà *et al.* (2006) e Aretio (2002), afirmam que o nível de rendimento dos estudantes pode ser tão bom quanto dos alunos de cursos presenciais e que ainda pode ser maior.

No século XXI, o acesso ao conhecimento está disponível a todos, bastando acessar a internet e filtrar os conteúdos significativos. Mota (2012) complementa que com os avanços das tecnologias de informação e comunicação o conceito de espaço geográfico tornou-se relativo, sendo o ambiente virtual um facilitador ao acesso do conhecimento produzido pela humanidade.

Assim, uma das dificuldades na EaD é a falta do contato presencial, que se limita à internet, ou gravações, ou material impresso, exigindo uma grande autossuficiência do aluno, sendo, esse, um dos grandes fatores de evasão. Para Silva e Mercado (2010, p. 201)

a desistência no curso é algo que preocupa bastante, e grande parcela dessa evasão é por conta da falta de retorno e participação do professor, pois não acontece uma integração entre professores e tutores, tanto na produção do material didático, como nas atividades que são desenvolvidas nas disciplinas.

Para Moore e Kearsley (2007), existem alguns fatores que aumentam a probabilidade de desistência do curso por parte dos alunos, isso ocorre quando o aluno não conhece em profundidade qual o conteúdo do curso e pode se desinteressar depois; acontece também quando o aluno se propõe a adaptar o curso a distância à sua rotina e se depara com uma exigência maior que o esperado; da mesma forma o acompanhamento do aluno por parte de um tutor precisa de atenção específica; assim como o uso de boas tecnologias na interação dos alunos entre si, com o docente e o tutor para suprir a falta da interação pessoal.

Para que a educação a distância aconteça, existe uma série de pessoas importantes para coordenar todo o processo da EaD, isso envolve os atores diretamente envolvidos com os alunos, mas também aqueles que atuam indiretamente.

Um desses sujeitos é o professor. O professor da educação a distância sofreu mudanças quanto ao seu posicionamento em sala de

aula. O professor possui um papel importante de transmissor do conhecimento, porém em muitos cursos a distância, permanece como um coadjuvante e, portanto, não como figura principal; mas também, não menos importante.

A educação tradicional brasileira costuma ser bastante focada no professor que atua ativamente na transmissão do conhecimento ao aluno que é posto num lugar de ouvinte (OLIVEIRA NETO; NASCIMENTO, 2012). Dessa forma, na EaD tem-se que transformar a cultura tanto dos professores, quanto dos alunos, diante do contexto de sala de aula a distância.

Segundo Zuni (2006, p. 946),

o professor precisa assumir-se como recurso do aluno, uma vez que tal processo é centrado no aprendente, que é identificado e se identifica como indivíduo autônomo e administrador dos conhecimentos adquiridos.

Isso quer dizer que o maior responsável pelo aprendizado é o próprio aluno, sendo o professor um facilitador e não mais determinante no processo de aprendizagem.

Outro sujeito da EaD é o supervisor de tutoria. Esse é um cargo criado dentro de certos modelos de cursos a distância que consideram importante o acompanhamento aos tutores por meio de um gestor. Ele não consta em bibliografias clássicas, tais como, Moore e Kearsley (2007) e Aretio (2002).

Essa função

é exercida normalmente por ex-tutores, que tenham experiência em EaD e tenham características específicas, como liderança, responsabilidade, comprometimento, proatividade, entre outros. (NUNES *et al.*, 2010, p. 10)

e está hierarquicamente acima do tutor.

O supervisor torna-se um mediador entre os coordenadores de curso e os tutores. Contudo, diferentemente de outros envolvidos pedagogicamente, realiza atividades apenas administrativas (NUNES *et al.*, 2010). Sendo assim, precisa estar em contato com os professores, tutores, alunos, coordenadores de curso e de polo (NUNES *et al.*, 2010).

Além desses sujeitos, tem-se o aluno. O aluno é o ponto de maior importância para a educação a distância, visto que é a ele que o ensinamento é ofertado, bem como às expectativas de resultado do curso são baseados na percepção dos mesmos. Segundo o MEC (2007, p. 12)

em um curso a distância o estudante deve ser o centro do processo educacional e a interação deve ser apoiada em um adequado sistema de tutoria e de um ambiente computacional, especialmente implementados para atendimento às necessidades do estudante.

Na visão de Wedemeyer (apud BARBERÀ *et al.*, 2006, p. 56), “a essência da educação a distância foi a independência do estudante” e, para suprir essa independência, as instituições de ensino devem estar atentas aos detalhes que vão dar suporte a isso. Algumas características associadas a esse perfil do estudante a distância são destacadas por Silva e Mercado (2010, 197):

- a) o aluno necessita ter acesso a um computador e a conexão de alta velocidade e saber usá-los;
- b) ter a mente aberta e compartilhar detalhes sobre sua vida, trabalho e experiências profissionais;
- c) encarar com naturalidade a ausência de sinais auditivos ou visuais no processo de comunicação;
- d) ter automotivação e autodisciplina;
- e) dedicar quantidade significativa do seu tempo semanal aos estudos;
- f) ser ou passar a ser alguém que pensa criticamente;
- g) exercitar a capacidade de refletir;
- h) acreditar que a aprendizagem de qualidade pode acontecer em qualquer lugar e a qualquer momento.

De acordo com essas características citadas, o aluno pode sentir certas dificuldades de aprendizado, uma vez que, envolve uma série de outros enfoques como, os métodos adotados, os objetivos do curso, os meios técnicos utilizados, as estratégias, a distância entre professor e aluno, sendo o apoio tutorial um grande diferencial (ARETIO, 2002).

Os sujeitos da EaD estão todos interconectados pois ela trabalha como um sistema em que o todo representa a soma das partes e sem as

quais o sistema ficaria precário. Diante desse contexto, o tutor representa um ponto de conexão entre cada uma dessas partes e pode ser explorado de maneira que a EaD continue em processo de crescimento e aperfeiçoamento.

O tutor será apresentado em um novo tópico visto que se trata do autor de interesse do presente trabalho.

2.4 Tutoria

Quando se fala na tutoria da educação a distância, destaca-se o seu papel demasiado importante frente ao curso. Segundo Cardoso (2007, p. 125) “a característica fundamental da educação a distância é o foco no aluno” e, a partir disso, todo o procedimento que abarca a EaD será em prol do aluno, especialmente no que tange a função do tutor.

Bernal (2008, p. 56) esclarece que numa perspectiva acadêmica, conforme as Universidades Oxford e Cambridge,

o conceito de tutor foi derivado de uma relação estreita e individual com o aluno, concebida com a finalidade de estimular uma atitude de curiosidade permanente, em um ambiente de amizade e confiança entre o estudante e seu tutor.

Para Aretio (2002, p. 129), o tutor deve se esforçar para

personalizar a educação a distância mediante um apoio organizado e sistemático, que propicie o estímulo e orientação individual, a facilitação de situações de aprendizado e a ajuda para resolver as dificuldades do material didático.

De acordo com Gonzalez (2005, p. 40), “cabe ao professor-tutor mediar todo o desenvolvimento do curso”, ou seja, desde a prestação de assistência aos alunos por meio do ambiente virtual, bem como na parte de avaliação e *feedback* dos mesmos.

Em vista dessas declarações, o tutor tem um papel ímpar na EaD e que ao ser substituído por outro recurso, pode perder qualidade. Quanto a isso, Steffen *et al.* (2002, p. 78) reforçam que “dentre os fatores que mais contribuem para a qualidade, o elemento humano ocupa sem dúvida alguma papel de destaque”. O contato humano prestado pela tutoria alimenta uma maior proximidade com o aluno o que na EaD praticamente não há. Além do mais, para Carvalho (2009) o

tutor é um dos profissionais mais importantes da EaD, visto que tem conhecimento das dificuldades enfrentadas cotidianamente pelos estudantes e porque pode interferir nesse contexto ao propor e indicar caminhos e práticas convenientes.

Existem dois tipos mais comuns de tutor, os tutores presenciais que são “responsáveis por auxiliar o coordenador do polo. Assumem o papel de dar assistência ao estudante no que se refere a assuntos administrativos” (BUNN; SILVA, 2013, p. 50) e os tutores a distância que, além de fazerem a mediação entre aluno e instituição,

cumprem o papel de facilitadores da aprendizagem esclarecendo dúvidas, reforçando os conteúdos, coletando informações sobre os estudantes para a equipe e atuando principalmente na motivação dos estudantes. (BUNN; SILVA, 2013, p. 49).

Na visão de Bernal (2008), o tutor tem uma função de orientador, no qual prestará ajuda aos alunos em âmbito afetivo, tais como: orientar, ajudar, escutar, incentivar; também tem funções acadêmicas, quando auxilia ao aluno nas tarefas cognitivas, como relacionado a resolução de tarefas, na construção do conhecimento, no estímulo a pensamento crítico, na organização dos estudos; além da função institucional, em que preze os valores e objetivos institucionais, seguindo-a como linha de condução do aluno.

O tutor, portanto, é aquele que precisa instigar o interesse do aluno pelo aprendizado, tendo que assumir uma forte postura de orientador do ensino, mediador, em alguns momentos de professor, outras de ouvinte, conselheiro. Tudo, levando a sério o compromisso para com os estudantes e estar o tempo todo em contato com o seu aluno por meio das tecnologias.

Para assumir o conjunto de funções ao seu cargo de tutor certas características de personalidade são essenciais e Aretio (2002) destaca algumas delas: autenticidade e honestidade; maturidade emocional; bom caráter e cordialidade; autoconhecimento; capacidade de empatia; inteligência e rapidez mental; capacidade de ouvir; cultura social; estabilidade emocional; capacidade de aceitação; preocupação cultural e interesses gerais; liderança; dentre outros. Sendo aquelas em destaque pelo autor (2002), a cordialidade, a aceitação, a honestidade e a empatia.

Tratando-se de uma atividade ligada à educação, assim como os professores, os tutores também são responsáveis pelo aprendizado do aluno, entretanto, “o tutor não ensina no sentido convencional da

palavra, como também não dá aulas, nem produz materiais. Ele é a pessoa designada pela instituição para estabelecer contato com o aluno” (SCHMIDT apud VILARINHO; CABANAS, 2008, p. 483). Para Zuni (2006, p. 949), o tutor pode ir mais além,

o tutor não pode simplesmente absorver os conhecimentos transmitidos pelos professores, (...) ele deve se permitir, cada vez mais, ousar saber, o que implica não a aceitação passiva dos conhecimentos obtidos, mas sim o questionamento destes mesmos conhecimentos.

A EaD pode trazer uma nova proposta na forma de construir o conhecimento, que se dá por meio da interatividade entre os usuários desse modelo e como coloca Silva e Mercado (2010, p. 208), “os tutores e professores têm a possibilidade de atuar como mestres e aprendizes, interagindo com os alunos e aprendendo junto com eles”. Sendo não apenas o tutor e o professor os alimentadores do sistema educacional, mas também os alunos. Neste contexto, Bernal (2008) destaca o papel do tutor frente às universidades do futuro, destacando o seu potencial em desenvolver o capital humano, o qual é um dos fins da universidade.

Certamente que muito do comportamento dos tutores influencia diretamente no aluno, apesar de serem os estudantes os maiores responsáveis pelo sucesso do seu curso, possivelmente o tutor possa interferir positivamente e aprimorar suas condutas. Cardoso (2007) sugere alguns desses comportamentos que os tutores podem adotar como atitudes positivas ao sucesso do curso:

- a) Determinar de forma objetiva as atividades que o aluno desenvolverá;
- b) Definir a expectativa do professor quanto à participação do aluno;
- c) Notificar os alunos quanto à frequência e quanto ao ritmo das atividades;
- d) Avisar dos horários de atendimento da tutoria;
- e) Manter todos os alunos na mesma etapa do curso;
- f) Ensinar os alunos a participar das discussões;
- g) Responder às perguntas e às dúvidas;
- h) Acompanhar ou direcionar os alunos quanto às atividades a serem realizadas;
- i) Mediar as discussões, utilizar perguntar para estimulá-las e isolar pontos importantes;
- j) Extrair o máximo das discussões;

- k) Divulgar os critérios das avaliações;
- l) Incitar que os participantes se apresentem e se conheçam;
- m) Estimular maior participação dos alunos;
- n) Sugerir aos alunos que reservem horários na sua agenda para cumprir com as atividades e para participar das aulas.

Todas essas ações fazem parte de uma rotina da tutoria que, quando adotada, produz efeitos positivos sobre o curso a distância. Essa participação ativa do tutor é muito importante na EaD e ele precisa ser instruído disso.

O que pode acontecer em alguns cursos de EaD é o tutor não receber as instruções prévias para as funções que deverá realizar, ou não receber acompanhamento e acabar por aprender na prática, ou com a ajuda dos demais, bem como por meio de leituras nas áreas de EaD e do esforço próprio, fazendo com que algumas das suas atitudes sejam precárias e insatisfatórias num primeiro momento (VILARINHO; CABANAS, 2008).

Em alguns cursos, a tutoria será mais imprescindível que em outras, até porque a quantidade de tutores está diretamente ligada a quantidade de alunos e aos objetivos do curso, assim como “a função tutorial diminui à medida que o sujeito, por seu próprio desenvolvimento, alcança sua independência” (BERNAL, 2008, p. 57). Assim, em alguns momentos a necessidade da tutoria é inevitável, sob risco de gerar desmotivação nos alunos e conseqüentemente desistência.

O tutor possui uma série de participações no contexto da EaD conforme já apontado. Frente às tecnologias deverá conduzir o aluno no aprendizado e isso inclui a interatividade gerada no ambiente virtual, assim como à exposição das reflexões dos alunos. Esses dois itens – interatividade e reflexão – são essenciais para desenvolver no aluno um pensamento crítico e poder de argumentação que podem ficar ocultados no ambiente online. As tecnologias devem ser exploradas ao máximo pelo tutor de uma forma inteligente e objetiva, permitindo, com isso, espaço para a criatividade, tanto dos tutores, como também dos alunos.

O tutor é muitas vezes visto como peça chave da educação a distância, não obstante, realmente na maioria dos cursos seja. Apesar de não ser considerado como docente, seu papel, vez por outra, faz parte das atividades da docência, mas dicotomicamente, podem em alguns casos atuarem apenas como estimuladores ou informantes (VILARINHO, CABANAS, 2008).

Os tutores têm a necessidade de desenvolver um papel que contribua para com o entusiasmo do aluno quanto ao curso a distância,

bem como na conclusão do curso com êxito, que possui pontos de maiores dificuldades que nos presenciais. O tutor vem para contribuir na crescente expectativa da educação a distância sendo respeitada e valorizada no mercado.

Ademais, o tutor a distância compartilha da ideia de interatividade necessária aos tempos modernos em que, independentemente do local, é possível continuar aprendendo e enriquecendo o universo de conhecimento individual.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos nortearam esse trabalho por meio de método e tipo de pesquisa e pelas técnicas de coleta de dados e de análise e tratamento dos mesmos. Segundo Thiollent (1998, p. 24),

a metodologia pode ser vista como conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados.

Dessa forma, por meio dos procedimentos metodológicos, buscou-se responder o problema de pesquisa, a ver: “Como capacitar a tutoria a distância para realizar efetivamente as suas tarefas?”, que ocorreu por meio do processo desenvolvido a seguir.

3.1 Tipo e método de estudo

O tipo de estudo que foi adotado para a pesquisa foi qualitativo e quantitativo. A abordagem qualitativa é feita por meio da utilização de diversas ferramentas para se compreender o objeto estudado, assim como há a necessidade de se limitar o tempo e o espaço para a realização do estudo específico (OLIVEIRA, 2007). Enquanto que Vergara (2004) considera a abordagem quantitativa quanto a forma de tratar os dados utilizando-se de procedimentos estatísticos.

Dentre as ferramentas qualitativas adotadas neste estudo estão as entrevistas semiestruturadas, realizadas com os tutores a distância, com as supervisoras e as coordenadoras. Segundo Chizzotti (2006, p. 45) “a entrevista é uma comunicação entre dois interlocutores, o pesquisador e o informante, com a finalidade de esclarecer uma questão” e quando semiestruturada, as perguntas da entrevista são orientadas por perguntas-chaves, permitindo um discurso livre, todavia com certa objetividade proposta pelo pesquisador.

Os critérios de escolha dos entrevistados ocorreram com os próprios tutores, pois são os sujeitos da pesquisa e com os agentes em relação direta com os tutores a distância do Curso em estudo.

Além das entrevistas, foi utilizado um questionário de perguntas abertas e fechadas e aplicado com as supervisoras de tutoria a distância, já que possuem amplo conhecimento sobre as atividades realizadas pelos tutores. Segundo Richardson (1999), existem questionários que

combinam perguntas abertas e fechadas; quando fechadas podem ser destinadas a identificar a opinião dos respondentes, ao passo que quando aberta, visam aprofundar as opiniões dos respondentes. Tal questionário foi importante para a validação dos dados secundários concatenados às atividades e competências dos tutores.

Na abordagem qualitativa, também foi conduzida as pesquisas documental e bibliográfica que se assemelham entre si, contudo as fontes de busca são diferenciadas. Como instrui bem Gil (1999, p. 66), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com objetos de pesquisa”. E, segundo Lakatos e Markoni (1992), a pesquisa bibliográfica acontece por meio do levantamento de toda a bibliografia que foi publicada como livros, revistas, outras publicações a parte e imprensa escrita, com a finalidade de pôr o pesquisador em contato com tudo que já foi escrito sobre o assunto investigado.

Houve momentos de abordagem quantitativa para a análise e tratamento de dados que ocorreu com o uso de gráficos, bem como para a análise do pré-teste do formulário de avaliação de competências, onde se realizou ensaios estatísticos para a obtenção dos resultados de necessidades de competências dos tutores.

A estratégia adotada para essa pesquisa pode ser tratada como um estudo de caso do Curso de Administração/EaD da UFSC. Conforme Stake (2006), os estudos de caso se caracterizam por se tratar de estudos individualizados e pode ser tanto um processo de investigação de um caso, quanto um produto da investigação.

Para Yin (2005), um dos pontos negativos de se realizar o estudo de caso é justamente por se tratar de um caso único em voga, conseqüentemente têm pouca base para generalizar o estudo. Porém, para Stake (2006), ainda assim, os estudos de caso únicos, auxiliam o leitor na construção do conhecimento.

Os estudos de caso também são descritivos (YIN, 2005). Dentro da pesquisa descritiva realizou-se a descrição do Curso (item 4.1) e do sujeito tutor (item 4.2), a fim de compreender a natureza do estudo. Conforme Gil (1999, p. 44), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Fez-se, também, uma breve descrição do perfil do tutor a distância do modelo vigente, bem como a descrição das atividades que desenvolve na tutoria e das competências necessárias ao seu trabalho. Tais itens contribuíram para o objetivo geral da pesquisa.

A pesquisa como um todo, foi importante para o levantamento de dados necessários para: (a) verificar quais são as tarefas desenvolvidas na tutoria *on-line*; (b) identificar e analisar os problemas mais comuns inerentes a tutoria; (c) identificar quais competência são necessárias na execução das tarefas da tutoria; (d) identificar objetivos de capacitação por parte dos representantes pelo curso; para, enfim, permitir a (e) elaboração de um programa de capacitação à tutoria de EaD.

Quanto ao método científico, conforme Michaliszyn e Tomasini (2008, p. 47), caracteriza-se “como o corpo de regras e diligências estabelecidas para realizar uma pesquisa”. O método conduziu essa pesquisa mediante os objetivos específicos traçados e os resultados obtidos com a aplicação do método auxiliaram na concretização da linha de pensamento que atuou dentro de um curso a distância da UFSC, mais especificamente com os tutores deste.

O método de abordagem que para este trabalho foi o método indutivo. O método indutivo determina que o pensamento comece da percepção individual e caminhe rumo a uma constatação geral, ou seja, as conclusões são prováveis (MARCONI; LAKATOS, 2006).

A adoção do método indutivo se justifica por desenvolver a pesquisa a partir de uma única realidade em busca do objetivo geral, que poderá vir a ser um ponto de partida para a profissionalização por competências da tutoria na modalidade a distância, respeitando as peculiaridades do curso.

Vê-se, agora, sobre o universo do estudo que são os atores desse processo.

3.2 Universo e amostragem

A amostragem constitui uma maneira de se analisar a população para um estudo. Nesse trabalho, foram analisados os tutores a distância do Curso de Graduação em Administração/EaD da Universidade Federal de Santa Catarina. A caracterização do Curso, bem como dos sujeitos, encontram-se em maior profundidade nos itens 4.1 e 4.2 do presente trabalho. De acordo com Richardson (1999, p. 157), “as técnicas de amostragem permitem selecionar as amostras adequadas para os propósitos de investigação”, já que em grande parte não há como alcançar toda a população objeto de estudo, seja porque ela é grande demais, ou porque consome investimento de tempo ou dinheiro em demasia. Para Parra Filho e Santos (1998) quando não há a possibilidade de se fazer um levantamento de toda a população que compõe o seu objetivo de estudo, usa-se a técnica de amostragem para se trabalhar

com uma parcela dessa população que contenha todas as características convenientes ao todo.

Como se trata de um estudo de caso, para essa pesquisa, a população são os dezenove tutores a distância atuantes no Curso de Administração/EaD dos três programas vigentes – UAB 1, UAB 2 e UAB 3 – cuja a diferença é a oferta em épocas diferentes, porém tratam-se do mesmo curso de graduação. Todos eles atuam a distância, ou seja, trabalham apenas quatro horas presencialmente na UFSC, e as outras dezesseis horas são distribuídas integralmente ao longo dos outros dias da semana com local de escolha do próprio tutor. Todos também já exerceram atividades de tutoria há pelo menos um ano do momento da entrevista, alguns iniciaram no próprio curso em estudo, outros em diferentes cursos e universidades, ou seja, já possuíam experiência como tutor da EaD. A responsabilidade sobre os tutores para que estejam a par da capacitação, isto é, preparados com leitura prévia quando necessário, bem como cientes do que será abordado e da frequência exigida, é da supervisão.

Além disso, contam como agentes do presente Curso duas supervisoras responsáveis pelos mesmos dezenove tutores e uma coordenadora de curso e uma coordenadora de tutoria que estão diretamente envolvidos com os tutores a distância. Ainda tem-se: coordenadores de polo, supervisor de tutoria presencial, tutores presenciais, os estagiários, os técnicos de informática e a bibliotecária, também tem o chefe de departamento e a subchefe de departamento, todos se envolvem com o curso, porém esses últimos não foram incluídos na pesquisa, já que não estão diretamente envolvidos com a capacitação do tutor a distância. Tais dados não constam da UAB 4 que abriu no ano de 2014 e que não participou da presente pesquisa. Os sujeitos do presente curso estão apresentados no Quadro 2:

Quadro 2: Agentes do Curso pesquisado

Agentes presentes no Curso pesquisado		
Agentes	Quantidade	Participantes da Pesquisa
Tutor a distância	19	X
Supervisor de tutoria a distância	2	X
Supervisor de tutoria presencial	1	X
Coordenador de curso	1	X
Coordenador de tutoria	1	X
Coordenador de polo	1 por polo	
Tutor presencial	1 por polo	
Estagiário	3	
Técnico de informática	3	X
Bibliotecário	1	
Chefe de departamento	1	
Sub-chefe de departamento	1	

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Frente ao exposto, a população ou universo do estudo, segundo Barbetta (2008, p. 41),

é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas, com a restrição de que esses elementos possam ser observados ou mensurados sob as mesmas condições.

Tendo em vista que o conjunto de pessoas ao qual a pesquisa foi direcionada e que deseja ser válida são os tutores a distância do Curso de Administração/ EaD, estes são a população da pesquisa.

Considerando que a população de tutores é pequena, assim como há o interesse de dar maior precisão à pesquisa predominantemente qualitativa, não houve a necessidade de amostragem e, portanto, realizou-se um censo, uma vez que abrange a totalidade de componentes da população (MARCONI, LAKATOS, 2010). Assim, os participantes da coleta de dados foram: dezenove tutores a distância, duas supervisoras de tutoria, a coordenadora de tutoria e a coordenadora de curso. Apareceram em momentos convenientes da pesquisa também o técnico de informática que disponibilizou material para a construção da capacitação do ambiente virtual de ensino-aprendizagem, bem como na validação do mesmo e a supervisora de tutoria presencial, com participações pontuais em assuntos do seu domínio e relevantes à pesquisa.

Assim, conhecendo o universo do estudo, adentra-se em informações sobre as técnicas de coleta de dados.

3.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados esteve alinhada com os objetivos específicos propostos acerca do tema e problema de pesquisa. Conforme Vergara (2004), na coleta de dados se deve informar como foram obtidos os dados referentes ao problema encontrado e a sua forma de respondê-los, assim como os meios usados para o alcance dos objetivos específicos. “A coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtém dados da realidade pela aplicação de técnicas”. (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 89).

Para a técnica de coleta de dados utilizou-se a entrevista e o questionário, além da documentação compartilhada e dos dados secundários provenientes do referencial teórico.

Quando se faz um estudo de caso, Yin (2005, p. 109) declara que “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. O autor (2005) coloca as seis fontes como as mais importantes, entretanto não como as únicas, ademais, elucida que quanto maior o número de fontes mais confiável será o estudo de caso.

Para a obtenção de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas. As entrevistas constituíram-se na fonte de coleta de dados mais importantes, já que nesse momento houve o envolvimento da pesquisadora com o Curso de Administração/EaD. As perguntas formuladas à entrevista estiveram relacionadas à organização da tutoria a distância, ao planejamento das atividades dos mesmos, ao material de apoio existente, bem como quanto aos pontos fortes e as fragilidades presentes no curso em relação à tutoria, de forma a compreender o tratamento dado às capacitações dos tutores frente ao desenvolvimento de competências.

Para as entrevistas, foram consultados os dezenove tutores a distância do curso em estudo. Registra-se o fato que, apesar de a proposta da coleta com os tutores ser por meio de entrevista, três tutores participaram da pesquisa respondendo às perguntas do roteiro de entrevista em formato de questionário aberto, pois não puderam ceder o seu tempo de tutoria presencial à entrevista. O roteiro de entrevista com os tutores pode ser visto no “Apêndice A” que, contudo, apresentado em formato de questionário.

A entrevista com os tutores contou com 21 perguntas distribuídas em questões relacionadas a sua percepção quanto às capacitações ocorridas, quanto a avaliação e certificação, mas também a sua motivação, as facilidades e as dificuldades encontradas no exercício das suas atividades.

Foram também entrevistadas a coordenadora de curso (Apêndice B) e a coordenadora de tutoria (Apêndice C). As entrevistas tiveram um total de 14 e 15 perguntas respectivamente, que apresentam uma visão estratégica da atuação do tutor no Curso em estudo, a fim de compreender a importância e responsabilidades do mesmo para a instituição.

Ainda, obteve-se resposta às 18 perguntas em entrevista realizada com as supervisoras, que apresentaram a operacionalização do sistema de tutoria. O roteiro de entrevista está no “Apêndice D”.

O roteiro de entrevista foi formulado a partir dos objetivos específicos traçados neste trabalho e de dúvidas a respeito daquilo que já estava sendo feito na tutoria do curso a fim de relacioná-lo com o tema deste trabalho. Além disso, as perguntas estiveram relacionadas com a visão dos entrevistados referente aos tutores, tais como objetivos de capacitação, o papel do tutor; quais as expectativas da instituição com relação à tutoria, bem como assuntos referentes a certificação do tutor.

Assim, os dados coletados contribuíram para esclarecer o funcionamento do sistema de tutoria do presente curso, especialmente no tocante à capacitação do tutor. As entrevistas ocorreram entre os meses de setembro, outubro e novembro de 2013. As entrevistas foram gravadas e transcritas pela própria pesquisadora.

Outro instrumento de coleta de dados foi o questionário. O questionário que foi aplicado com as supervisoras continha 95 questões referentes as atividades e competências do tutor. O questionário foi elaborado com questões de assinalar – “concordo com a alternativa”, “excluir sentença”, “nível de dificuldade” – e de preencher quando fosse o caso, estipulado como: “reformular a tarefa da seguinte forma.”. O questionário aplicado teve a característica de ser com perguntas fechadas e abertas para a atualização e validação das atividades e competências necessários aos tutores a distância.

Não houve pré-teste deste questionário, uma vez que se tratava da compilação de dados secundários a serem validados pelas supervisoras. Foi questionado às supervisoras 95 itens ao total, que foram compiladas pela autora mediante os seguintes autores: Nunes, *et al.* (2006), Tecchio, *et al.* (2009), Tecchio, *et al.* (2010), Tecchio, *et al.* (2011) e UFSC-CAD (2006).

Houve também a pesquisa documental, em que foram analisados *slides* utilizados na capacitação dos tutores, fornecidos pelas supervisoras e pela coordenadora de curso e enviados via *e-mail* para a pesquisadora, são os seguintes *slides*: “capacitação do tutor”, “treinamento tutores a distância” e “modelo de tutoria a distância”, foi também disponibilizado por uma supervisora o *checklist* das atividades dos tutores via *Google Docs*, bem como disponibilizado pela equipe técnica de EaD um roteiro explicando todos os tópicos que costumam envolver a capacitação técnica dos tutores. Além disso, outros documentos foram analisados: o projeto pedagógico do curso (projeto

piloto), o guia do estudante, o currículo do curso e o modelo didático de oferta do curso que foram encontrados no *web site* da instituição.

Apesar de a pesquisadora não ter vínculos profissionais com o curso, não houve dificuldade de acesso aos documentos descritos. Essa pesquisa contribuiu para compreender a natureza do presente Curso e o seu histórico, bem como as suas particularidades, tais como objetivo, carga horária, disciplinas oferecidas, disponibilidade de vagas, recursos didáticos utilizados, processo seletivo do tutor, a dinâmica da tutoria frente ao aluno e frente à instituição.

Utilizou-se também a pesquisa bibliográfica para coletar dados secundários relacionados a natureza do tutor e para construir o referencial teórico. Para a coleta de dados secundários utilizou-se trabalhos de conclusão de curso (TCC), tais como Tecchio (2007) e Nunes (2007); dissertações como Bernardini (2012), Spressola (2010), Carvalho (2009) e Souza (2002); artigos como Nunes, *et al.* (2006) e Tecchio, *et al.* (2009, 2010 e 2011). Para a construção da fundamentação teórica utilizou-se livros, artigos e *web sites* relacionados aos temas e os principais autores, que são: gestão por competências (Dutra, 2001; Carbone, *et al.*, 2009; Prahalad e Hamel, 2005), capacitação (Macian, 1987; Carvalho, 1988; Boog, 1980), educação a distância (Aretio, 2002; Moore e Kearsle, 2007; Barberà, *et al.*, 2006) e tutoria (Gonzalez, 2005; Aretio, 2002; Bernal, 2008).

Tendo a compreensão da técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa, apresenta-se agora as informações referentes ao pré-teste aplicado ao longo da pesquisa.

3.3.1 Pré-teste

Realizou-se, neste trabalho, um pré-teste do questionário de avaliação de competências. O pré-teste foi realizado com cinco indivíduos do mesmo grupo de tutores participantes da pesquisa no mês de março de 2014. Conforme Richardson (1999, p. 202), o pré-teste “refere-se à aplicação prévia do questionário a um grupo que apresente as mesmas características da população incluída na pesquisa. Tem por objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação”.

Foi explicado a cada tutor que as notas dos indicadores serviriam para identificar as necessidades de competências no seu exercício como tutor e conseqüentemente se encaixaria em um dos programas de capacitação propostos. Além disso, foi informado que esse questionário especificamente estava sendo aplicado para a avaliação de sua adequação, tanto de linguagem, como de contexto. As sugestões seriam

benvidas para a adequação do instrumento, e não para avaliar o tutor de forma definitiva.

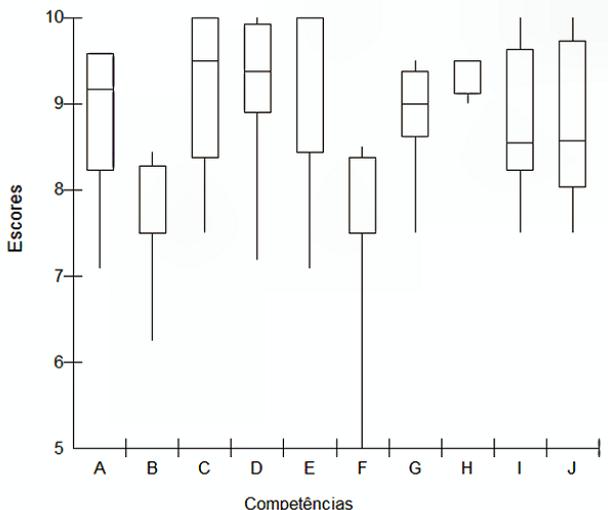
Para a avaliação do questionário, os tutores foram avaliados por meio de cinco valores, que são: 1) Inexistente: não domina a competência; 2) Insatisfatório: domina pouco a competência; 3) Médio: domina medianamente a competência; 4) Bom: domina muito a competência; 5) Excelente: domina plenamente a competência. Todavia, para o enquadramento do tutor na escala desenvolvida para o questionário, atribuíram-se conceitos 10; 7,5; 5; 2,5 e 0.

Dessa forma, os tutores que responderam ao questionário fizeram anotações a respeito das suas percepções e todas as sugestões foram acatadas. O pré-teste foi fundamental para que pudesse ajustar melhor os indicadores de competências do questionário, bem como antecipar possíveis problemas ou dúvidas no momento de aplicação do mesmo. Com o pré-teste foi possível realizar algumas adaptações para contribuir com a compreensão dos respondentes.

Como observadora dos tutores no momento de resposta aos formulários de autoavaliação, a pesquisadora percebeu que os tutores tiveram facilidade em responder ao questionário, pois responderam em menos de dez minutos e que os indicadores presentes no formulário aludiram a uma simplicidade de resposta. Como consequência disto, os indicadores presentes no formulário foram reescritos em maior complexidade para que façam com que os tutores possam refletir com maior aprofundamento sobre os seus conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício da tutoria.

Foi, então, feito um ensaio estatístico com esses dados preliminares da avaliação de competências da amostra, utilizou-se o *software Biostat 5.3* e optou-se pela distribuição de medianas e quartis. O gráfico mostra a distribuição dos escores, ou seja, as notas geradas com a autoavaliação, para cada respectivo grupo de competências de A – J, segundo apresentado na Figura 4.

Figura 4: Escores obtidos para os tutores segundo as competências avaliadas



Fonte: Elaborada pela autora.

Essa análise apresenta a situação do grupo dos tutores avaliados com relação a cada uma das competências. Essa análise permite identificar os valores obtidos para o grupo como um todo, quanto ao tratamento das capacitações dos procedimentos de tutoria.

As notas de 0 (zero) a 10 (dez) vão alocar o tutor dentro de uma escala de níveis de capacitação, isto é, quando o tutor tiver notas entre 0-5 estará no nível básico de capacitação, representando a sua necessidade de competências básicas ao exercício da tutoria; quando tiver notas entre 5 – 8, estará no nível intermediário; e entre 8 – 10, no nível avançado, cada nível representa necessidades específicas dos tutores, ou do grupo de tutores.

Em vista disso, a proposta da avaliação de competências não é mostrar se o tutor está bom ou ruim, mas sim quais são as suas necessidades de competências para atuar na tutoria do presente Curso. Entretanto, se um tutor que tenha cinco anos de casa, por exemplo, ainda possuir necessidades de competências de nível básico, isso pode representar um problema na sua formação como tutor ao longo desses anos e requer uma atenção especial para suprir esse *gap*.

Na competência A, Organização e Planejamento, a maioria dos tutores encontram-se acima da nota 9, o que demonstra um nível avançado de domínio da competência e houve apenas uma nota mais

baixa, próxima de 7, delimitando o tutor no nível intermediário de capacitação.

Na competência B, Pró-atividade, o grupo tem escores dispersos, sem alinhamento, além de terem atribuído escores abaixo do valor 7,5, ou seja, nessa competência, a maioria do grupo de tutores estaria no nível intermediário da capacitação.

Na competência C, Automotivação, a maior concentração de escores se deu acima de 9,5 e, portanto, nível avançado, e houve apenas uma nota mais próxima de 7, inserindo-o no nível intermediário de capacitação.

Na competência D, Empatia, os tutores se avaliaram acima de 8,5, conseqüentemente participariam do nível avançado da capacitação, entretanto um tutor ficou próximo do 7, nível intermediário.

Na competência E, Comprometimento e Assiduidade, os tutores se avaliaram acima de 8 e estariam inserido no nível avançado da capacitação, contudo um tutor ficou próximo do 7, nível intermediário.

A competência F, Liderança, apresentou-se como a competência aquém do desempenho do grupo, logo, a mais deficiente, uma vez que a maior avaliação está em 8,5 e a menor com nota 5, sendo as demais distribuídas entre 7,5 e 8, neste ponto o grupo varia nos três níveis de capacitação, básico, intermediário e avançado.

Na competência G, Conhecimento dos Procedimentos de Tutoria, os escores da maioria estão entre 8,5 e 9,5, enquanto apenas um tutor destoa do grupo, com 7,5.

Na competência H, Conhecimento sobre Educação a Distância/sobre o Curso, mostra uma concentração de valores em torno de 9,3 indicando que os tutores estão bem alinhados e coesos. Essa é a competência de maior domínio do grupo.

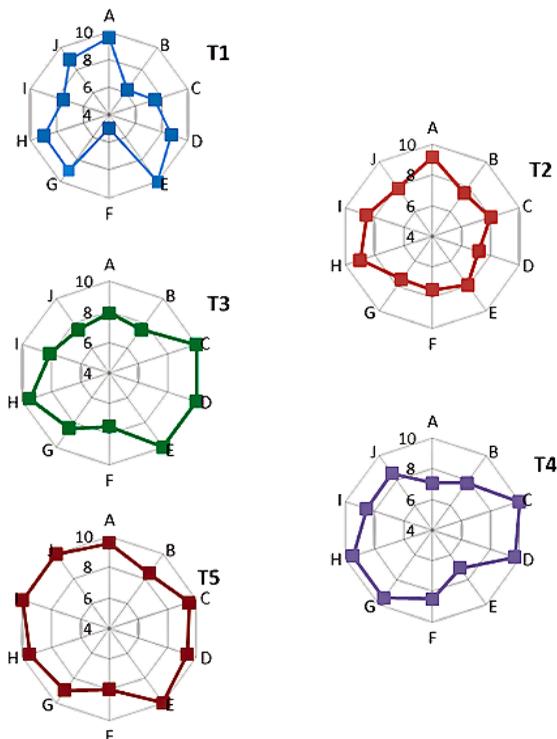
Na competência I, Relacionamentos Interpessoais, a maior concentração está entre 8,3 e 8,5, enquanto as demais notas estão dispersas acima de 8,5 e uma no 10, esses estão no nível avançado de capacitação e, ainda, um tutor em 7,7 que diverge de todo o grupo.

Na competência J, Comunicação (oral/escrita), os escores estão bem dispersos entre 7,5 e 10, apesar de a maioria estar concentrada entre 8 e 8,5.

A conclusão a respeito do grupo de tutores reflete que há uma convergência no quesito competência, com exceção das competências B (Pró-atividade) e especialmente da F (Liderança) que demonstram menos domínio pelo grupo e maior divergência dos tutores entre si. Esses dois grupos de competência seriam o de maior urgência para a capacitação do grupo.

Para uma segunda análise, esta individual, utilizou-se o *software MS Excel 10*, com o modelo de gráfico radar, e podem ser vistos na Figura 5.

Figura 5: Posicionamento dos escores das competências para cada um dos tutores.



Fonte: Elaborada pela autora.

Para fins de leitura dos gráficos tem-se:

a) A identificação T1, T2, T3, T4 e T5 representam cada um dos cinco tutores que responderam ao questionário de avaliação;

b) As letras de A – J representam os grupos de competências;

c) Os números 4, 6, 8 e 10, representam os escores de 0 a 10, encolhidos em números pares devido ao tamanho reduzido do gráfico, a fim de facilitar a leitura das notas de cada tutor.

Assim, vê-se que o tutor T1 apresenta oscilação grande de valores, mostrando pouca capacitação nas competências Pró-atividade (B), Liderança (F) e Relacionamentos Interpessoais (I), contudo com nota máxima em Organização e Planejamento (A) e Comprometimento e Assiduidade (E).

O tutor T2 apresenta homogeneidade nos seus escores, porém com valores em torno de 8. A avaliação de T2 segue o padrão do tutor T1, evidenciado na semelhança dos desenhos gráficos, no entanto com valores mais baixos. O tutor T2 apresenta melhor desempenho em Organização e Planejamento (A).

Os tutores T3 e T4 se mostram mais competentes em Automotivação (C), Empatia (D) e Conhecimento sobre Educação a Distância/sobre o Curso (H); também são avaliações muito semelhantes, mas se diferem em relação à competência Comprometimento e Assiduidade (E) principalmente, em que T3 possui nota máxima, enquanto T4 apresenta essa nota abaixo de 8.

O tutor T5 mostra mais homogeneidade na autoavaliação, atribuindo a si valores altos, acima de 8, em todas as competências; atribui nota máxima às competências Relacionamentos Interpessoais (I), Comunicação (J) e Comprometimento e Assiduidade (E).

Com a análise da figura 6 é possível dar um *feedback* bem personalizado ao tutor, sobretudo ao próprio Curso que poderá atuar mais enfaticamente nos pontos em que detectar deficiência ou oportunidade de aprimoramento. Além disso, seria possível discernir grupos de tutores com necessidades de desenvolvimento de competências similares, a fim de trabalhar de maneira focada e precisa nas competências mais exigentes a cada grupo.

Entra-se agora, no item em que é dedicado à análise e tratamento dos dados coletados.

3.4 Análise e tratamento dos dados

A análise dos dados da pesquisa é de natureza predominantemente qualitativa, não obstante apresente uma abordagem quantitativa. Alguns pontos pelos quais se opta por uma análise qualitativa são por dar preferência por analisar palavras e imagens que números; assim como preferência por entrevista não estruturada, que estruturada; e de observação que por experimento, em suma, interesse maior pela ocorrência natural das coisas (SILVERMAN, 2006).

De acordo com a natureza qualitativa da pesquisa utilizou-se a interpretação das transcrições das entrevistas, citações de falas dos

entrevistados e relatórios de comparação dos resultados alcançados, afim de que o processo da pesquisa torne-se mais transparente à análise efetuada, aumentando a validade da pesquisa (RICHARDSON, 1999).

Diante da análise de conteúdo das entrevistas, utilizou-se a técnica de análise por categoria, mais especificamente por temas. Conforme Richardson (1999, p. 243) a análise por categorias é a mais antiga e costuma ser mais utilizada, “ela se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos”, enquanto que a análise temática “consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir a comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira”.

A categorização dos dados ocorreu com cada uma das perguntas feitas aos entrevistados. No caso dos tutores, agruparam-se as respostas individualmente por meio da seleção de trechos que respondiam diretamente à pergunta e posterior comparação entre todas as demais respostas à mesma pergunta e adição de eventuais contribuições relacionadas ao tema principal. No caso das coordenadoras e supervisoras, selecionaram-se trechos mais amplos das respostas expostos na íntegra, conforme transcrição, para posterior análise e triangulação dos dados. A análise de conteúdo está exposta no levantamento das necessidades de treinamento do estudo de caso.

Em certos momentos da análise de dados foi utilizada a análise quantitativa. A transformação dos dados quantitativos foi utilizada em questões respondidas pelos tutores, quando se tornou conveniente apresentar os dados que representaram opiniões e informações que se repetiram em categorias de análise. Para tanto, contou-se a quantidade de resultados observados (frequência) em cada categoria e transformou-as em percentagem (medida relativa da frequência), conforme explicação de Barbetta (2008).

Como exemplo, a questão 9, em que foi questionado ao tutor quando ele prefere receber instruções referentes a tutoria, se antes ou durante as suas atividades, ao passo que se obteve respostas padronizadas: antes – durante – antes e durante (categorias), com frequências 6, 1 e 12 respectivamente, representando 32%, 5% e 63% em suas respectivas medidas relativas e que foram apresentadas em forma de gráfico.

A pesquisa também se ateu a um cunho mais quantitativo quando abordou os resultados do ensaio estatístico do pré-teste do formulário de avaliação de competências. No caso dos ensaios estatísticos do formulário, foram duas as formas de análise, uma se deu

por meio da utilização de um gráfico *boxplot* através do uso do *software Biostat 5.3* com a distribuição de medianas e quartis, com a finalidade de conhecer o resultado do grupo de tutores como um todo, ou seja, evidenciar as competências que estão desalinhadas ou abaixo do desejado.

A outra análise buscou as características individualizadas do grupo de indivíduos testados, para isso utilizou-se o *software MS Excel 10*, com o modelo de gráfico radar, pois o de linhas e de pontos não ficaram inteligíveis. Nesse caso, verificou-se o resultado de cada tutor em cada grupo de competências, ou seja, somaram-se as notas de todos os indicadores de uma determinada competência e dividiu-se pela quantidade de indicadores.

O próximo assunto esclarece algumas limitações encontradas na realização da pesquisa.

3.5 Limitações da pesquisa

Dentre as limitações da pesquisa, a principal consiste no fato de a pesquisadora não pertencer ao universo do curso que foi pesquisado. Dessa forma, foi necessária uma dedicação maior para a compreensão da realidade do curso e que demandou grande parte do tempo da pesquisa.

Além do mais, por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa não pode ser generalizada, limitando-a ao seu universo específico de tutores.

Outra limitação deu-se pelo direcionamento do estudo aos tutores do modelo a distância. Não foi possível estender a pesquisa aos tutores do modelo presencial, visto que suas naturezas são distintas. O tutor a distância que está em contato com o aluno por meio de tecnologias da informação, enquanto que os tutores presenciais encontram-se nos polos, atendendo os alunos presencialmente, além disso, as suas funções são diferentes entre si, limitando a pesquisa apenas ao tutor a distância.

4 ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso apresentará a caracterização do Curso objeto de estudo, bem como o desenvolvimento do programa de capacitação da tutoria tendo como base a pesquisa realizada e a sugestão de certificar as competências aprendidas no programa.

4.1 Caracterização do curso em estudo

A Universidade Aberta do Brasil (UAB), criada pelo Ministério da Educação em 2004, foi instituída pelo Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, e trata-se de um sistema que oferece cursos de educação superior a distância para a população (UAB, 2013a). Conforme Brasil (2014, p. 1), Art. 1º, “fica instituído o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB, voltado para o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País”.

Os cursos oferecidos pela UAB devem obedecer à legislação e às regulamentações em vigor, assim como deverão possuir a mesma duração dos cursos presenciais (PLANALTO, 2013b). Uma vez que a instituição possui

prerrogativa de autonomia universitária credenciadas para oferta de educação superior a distância poderão criar, organizar e extinguir cursos ou programas de educação superior nessa modalidade, conforme disposto no inciso I do art. 53 da Lei nº 9.394, de 1996¹. (PLANALTO, 2013a, p. 8).

Conforme especificado no Decreto no 5.622, de 19 de dezembro de 2005 (PLANALTO, 2013a, p. 1), a Educação a Distância poderá ser ofertada em níveis e modalidades educacionais, apresentados a seguir:

¹ Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; (Regulamento)

I - educação básica, nos termos do art. 30 deste Decreto²;

II - educação de jovens e adultos, nos termos do art. 37 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996³;

III - educação especial, respeitadas as especificidades legais pertinentes;

IV - educação profissional, abrangendo os seguintes cursos e programas:

a) técnicos, de nível médio; e

b) tecnológicos, de nível superior;

V - educação superior, abrangendo os seguintes cursos e programas:

² Art. 30. As instituições credenciadas para a oferta de educação a distância poderão solicitar autorização, junto aos órgãos normativos dos respectivos sistemas de ensino, para oferecer os ensinos fundamental e médio a distância, conforme § 4o do art. 32 da Lei no 9.394, de 1996, exclusivamente para: I - a complementação de aprendizagem; ou II - em situações emergenciais.

Parágrafo único. A oferta de educação básica nos termos do **caput** contemplará a situação de cidadãos que:

I - estejam impedidos, por motivo de saúde, de acompanhar ensino presencial;

II - sejam portadores de necessidades especiais e requeiram serviços especializados de atendimento;

III - se encontram no exterior, por qualquer motivo;

IV - vivam em localidades que não contem com rede regular de atendimento escolar presencial;

V - compulsoriamente sejam transferidos para regiões de difícil acesso, incluindo missões localizadas em regiões de fronteira; ou

VI - estejam em situação de cárcere.

³ Art. 37. A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria.

§ 1º Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames.

§ 2º O Poder Público viabilizará e estimulará o acesso e a permanência do trabalhador na escola, mediante ações integradas e complementares entre si.

§ 3º A educação de jovens e adultos deverá articular-se, preferencialmente, com a educação profissional, na forma do regulamento. (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008)

- a) sequenciais;
- b) de graduação;
- c) de especialização;
- d) de mestrado; e
- e) de doutorado.

São cinco níveis educacionais apresentados ao qual a EaD está apta a funcionar com algumas modalidades dependendo do item. O Sistema UAB, inicialmente, visou a formação de professores, mas também como uma requalificação dos mesmos, e de forma a ofertar a universidade pública em locais mais isolados e distantes, “fortalecendo a escola no interior do Brasil” (UAB, 2013a). Mas também, uma das medidas do Governo Federal em implantar a Educação a Distância “é a ampliação do acesso ao ensino superior, incluindo-se aí a formação dos servidores públicos” (CARVALHO, 2009). O Curso de Administração foi, portanto, “um dos escolhidos devido sua importância para a formação de agentes de mudança, sobretudo no processo de desenvolvimento socioeconômico do país” (PROJETO PEDAGÓGICO, 2006, p. 4).

De qualquer forma, outros membros da população podem se inscrever como alunos do Sistema UAB,

há duas modalidades de ingresso de estudantes nos cursos ofertados no âmbito do Sistema UAB: pelo Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica e pela candidatura às vagas destinadas à demanda social. (UAB, 2013a, p. 1).

Para tanto, segundo o Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, os objetivos do sistema UAB são (BRASIL, 2014, p. 1):

- I - oferecer, prioritariamente, cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica;
- II - oferecer cursos superiores para capacitação de dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- III - oferecer cursos superiores nas diferentes áreas do conhecimento;
- IV - ampliar o acesso à educação superior pública;
- V - reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País;

- VI - estabelecer amplo sistema nacional de educação superior a distância; e
- VII - fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de educação a distância, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação.

Para exercer as atividades referentes ao Sistema UAB,

o Ministério da Educação firmará convênios com as instituições públicas de ensino superior, credenciadas nos termos do Decreto no 5.622, de 19 de dezembro de 2005, para o oferecimento de cursos e programas de educação superior a distância. (PLANALTO, 2013b, p. 2),

além de firmar “acordos de cooperação técnica ou convênios com os entes federativos interessados em manter polos de apoio presencial do Sistema UAB” (PLANALTO, 2013b, p. 2).

Para a oferta dos cursos, O MEC firmou parcerias com universidades que já possuíam experiência com EaD, são elas: a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Universidade de Brasília (UNB), a Universidade Federal do Pará (UFPA), e a Universidade Federal do Mato Grosso que com o apoio do Banco do Brasil criaram o Curso de Graduação em Administração a distância (CARVALHO, 2009).

Os polos de apoio presencial são essenciais para os procedimentos que aludem à educação superior a distância, já que oferecem apoio presencial aos alunos de toda uma região, tanto em questões tecnológicas, quanto de laboratório, biblioteca, e outros, (UAB, 2013a), mas também são pontos para encontros presenciais (EaD-UFSC, 2013b), principalmente com relação ao que está exposto no § 1º do Decreto no 5.622, de 19 de dezembro de 2005 e que prevê a obrigatoriedade de momentos presenciais quando (PLANALTO, 2013a, p. 1):

- I - avaliações de estudantes;
- II - estágios obrigatórios, quando previstos na legislação pertinente;
- III - defesa de trabalhos de conclusão de curso, quando previstos na legislação pertinente; e

IV - atividades relacionadas a laboratórios de ensino, quando for o caso.

A obrigatoriedade de presença nos polos presenciais ou mesmo na sede da instituição também pode ser definida pela própria instituição que pode ir além da legislação nesse ponto e, então, prever outros momentos presenciais, bem como na definição de qual a presença mínima permitida para que o aluno não seja reprovado (UAB, 2013a).

Em Santa Catarina são 28 polos presenciais da UAB, espalhados pelos municípios de Araranguá, Blumenau, Braço do Norte, Caçador, Campos Novos, Canoinhas, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis, Indaial, Itajaí, Itapema, Joinville, Laguna, Otacílio Costa, Palhoça, Palmitos, Ponte Serrada, Porto União, Pouso Redondo, Praia Grande, São Bento do Sul, São José, São Miguel do Oeste, Treze Tílias, Tubarão e Videira (UAB, 2013c). Nesses polos, encontram-se diversos cursos de graduação, ofertados pelas instituições cadastradas.

Conforme em conversa com as coordenadoras e supervisoras do curso, na Universidade Federal de Santa Catarina existe o Curso de Graduação em Administração tanto presencial, como a distância. Na modalidade a distância, o curso está envolvido em três projetos até o ano de 2013 – UAB 1, UAB 2 e UAB3.

A UFSC, “atua na modalidade a distância, desde 1995” (PROJETO PEDAGÓGICO, 2006, p. 5), entretanto o Curso de Graduação em Administração na modalidade a distância foi iniciado só mais tarde. Surgiu “em parceria com o Banco do Brasil, sendo ofertado inicialmente, aos funcionários do Banco do Brasil, servidores da UFSC e outros servidores públicos da esfera federal, estadual e municipal” (TECCHIO, 2007, p. 14) e foi regulamentado pelo Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 que

institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento Pessoal da Administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei Nº. 8.112 de 11 de dezembro de 1990. (BRASIL, 2013, p. 1).

Os objetivos do curso, segundo o Projeto Pedagógico (2006), buscam a formação do indivíduo, do aluno. Para o alcance dos objetivos é necessário uma estrutura que possa acompanhar de perto o desenvolvimento do aluno, bem como contribuir com o aprendizado, nos erros e acertos. Para tanto, a estrutura didática está organizada em: “módulos impressos por área do conhecimento; ambiente virtual de

aprendizagem; videoconferências; encontros presenciais; e sistema de acompanhamento ao estudante a distância (tutoria local e a distância)” (PROJETO PEDAGÓGICO, 2006, p. 22). Essa estrutura é que irá dar suporte ao aluno a distância, de forma a auxiliar no seu aprendizado.

Por ser de modalidade a distância, o curso deve proporcionar ao aluno “não a capacidade de reproduzir ideias ou informações, mas sim, a capacidade de produzir conhecimentos, analisar e posicionar-se criticamente frente às situações concretas que se apresentem”, por meio da interação com tutores e professores (PROJETO PEDAGÓGICO, 2006, p. 44).

Para que as atividades de cada disciplina do curso a distância possam ser desenvolvidas, conta-se com os seguintes recursos: livro-texto; vídeo-aulas; atividades; fórum; videoconferências; *chats* com professor; tutoria a distância; e tutoria presencial (EaD-UFSC, 2013b). Todos esses recursos apontados serão essenciais para o andamento do curso, a fim de que o aluno possa ter acesso ao aprendizado, por meio de leituras, da interação com as tecnologias de informação e demais recursos para tirar dúvidas principalmente e se amparar de alguma forma para que não fique sozinho.

Além do mais, há um cronograma previamente estabelecido pela coordenação do curso sobre as datas das disciplinas e das atividades das mesmas, que são produzidas pelos professores da respectiva disciplina e repassadas aos supervisores que, tanto disponibilizam o cronograma no ambiente virtual de ensino-aprendizagem, como repassam aos tutores (NUNES, 2007).

Cada curso da UAB e cada instituição de educação que o oferecer possui a sua metodologia de oferecimento, com regras particulares que os diferenciam entre si, como por exemplo, materiais didáticos disponibilizados, quantidade de encontros presenciais, tipos de TICs adotados, dentre outros.

Assim, esse é um estudo referente ao Curso de Graduação em Administração/EaD da UFSC, mais especificamente constituído na sua maioria por profissionais do Departamento de Ciências da Administração (BUNN e SILVA, 2013). Os profissionais são selecionados de maneira informal, por meio de contato com o departamento e esclarecimento sobre a disciplina que será responsável, quando o professor é de outro departamento, primeiro verifica-se a sua disponibilidade e depois outros fatores como currículo e outros (NUNES, 2007).

As demais particularidades, especialmente no que tange à tutoria a distância do presente Curso, serão exploradas ao longo desse trabalho.

4.2 Descrição do sujeito

O tutor do Curso de Administração/EaD da UFSC está vinculado ao Sistema UAB para a realização das atividades referentes à tutoria. Para realizar as suas atribuições ele recebe uma “bolsa de estudo e pesquisa concedidas pela CAPES/MEC e paga pelo FNDE/MEC, conforme disposto na Resolução CD/FNDE nº 26, de 5 de junho de 2009” (UAB, 2013b, p. 1).

No processo seletivo dos tutores a distância, o presente Curso segue os critérios exigidos pelo MEC e pela CAPES, conforme questionado à supervisora de tutoria presencial (2014), os quesitos são:

ter formação de nível superior em Administração ou áreas afins; ter formação pós-graduada ou estar vinculado a um programa de pós-graduação ou ter experiência mínima de 1 (um) ano no magistério do ensino básico ou superior (Resolução nº 8, de 30 de abril de 2010).

Os demais pré-requisitos são adequados consoante necessidades do próprio Curso.

Uma vez selecionado, o tutor passa por um processo de capacitação, onde será informado “sobre a educação a distância, funcionamento do curso (metodologia e procedimentos) e por fim são familiarizados ao ambiente virtual de ensino-aprendizagem” (NUNES, 2007, p. 66). Passam também pela capacitação das disciplinas, repassadas pelos professores e que será aprofundada a frente. Dessa forma, as capacitações costumam acontecer da seguinte forma:

São vários processos. O primeiro é capacitação técnica, do *Moodle*; o segundo de procedimentos, uma capacitação mais geral; e o terceiro é a capacitação da disciplina. E ainda, ocorre uma vez por ano, uma capacitação anual, com todos os tutores – presenciais e a distância – de todos os polos (SUPERVISORA 1, questão 1).

Geralmente a capacitação é geral, mas quando entram poucos novos tutores, os supervisores apenas passam explicações personalizadas, sem a formalização de uma capacitação. Ocorre de o tutor receber um “padrinho” que vai ajudá-lo na tutoria caso o novato tenha dúvidas. Quando

ocorre a capacitação com todos os tutores dos polos, ela é feita ou no auditório ou no centro de eventos (SUPERVISORA 2, questão 1).

Dentro das capacitações que as supervisoras relataram, Tecchio (2007, p.74) esclarece que

após a seleção, os tutores são submetidos a uma formação, onde é familiarizado com a educação a distância, sendo explicitada a filosofia da educação a distância, o funcionamento do curso, sua metodologia, bem como aprendem a operacionalizar o ambiente virtual de ensino-aprendizagem.

E quanto a capacitação das disciplinas, Tecchio (2007, p.74) enfatiza,

anteriormente a cada disciplina ministrada, ocorre a capacitação com o professor da mesma. São repassados aos tutores informações pertinentes ao conteúdo da disciplina. Além disso, os tutores tem acesso ao material didático impresso, aulas gravadas pelos professores da disciplina e aos gabaritos das atividades exigidas.

A citação (2007) referente à capacitação vai ao encontro do que expuseram as supervisoras. Entretanto na prática, as capacitações não estão seguindo a sequência lógica, como apontaram os tutores entrevistados em dados que serão apresentados posteriormente.

Dentro daquilo que deve constar na capacitação do tutor, foi perguntado às supervisoras como é (ou deveria ser) um dia de trabalho do tutor e se existe diferença entre o que é e o que deveria ser (questão 17). Ao que se teve de resposta: a supervisora 1 declarou que deve-se verificar o *checklist* para saber o que tem que ser feito e o que deixam de fazer como, por exemplo, lembrar as atividades pelo menos duas vezes por semana por *e-mail*, além do mais os próprios tutores entram em contato com as supervisoras quando não conseguem realizar alguma atividade. Fora isso, o supervisor envia cerca de três *e-mails* por semana para lembrar de atividades a serem realizadas. E, a supervisora 2, declarou que o desempenho dos tutores sempre poderia ser melhor, e que os tutores são 80% bons, que podem ser melhores na sua atuação,

apesar de que essa equipe em particular são bastante autogerenciáveis. Isso ela atribui a falta de tempo, a falta de capacitação.

Existem duas modalidades de tutores que podem ser enquadrados à educação a distância, como coloca Mill (2006). O tutor a distância que está em contato com o aluno por meio do ambiente virtual de ensino-aprendizagem, por *e-mail* ou por telefone, enquanto que os tutores presenciais encontram-se nos polos sob determinados horários e coordenam os grupos de estudo e as provas presenciais (EaD-UFSC, 2013b). Mais especificamente, segundo EaD-UFSC (2013b, p. 1)

o tutor a distância é a pessoa que acompanhará o estudante ao longo de todo o curso. Ele tira dúvidas, avalia o estudante, lembra-o dos seus deveres, participa dos *chats*, media os fóruns e o auxilia nas dificuldades encontradas pelo estudante

e, ainda,

além dessas atribuições, o tutor a distância também pode ser responsável pela promoção de espaços de construção coletiva do conhecimento, selecionando material de apoio e complementação teórica aos conteúdos abordados no curso tutorado. (BERNARDINI, 2007, p. 37).

O papel do tutor varia conforme o projeto em curso.

No Curso de Administração/EaD o foco do presente trabalho está direcionado aos tutores da modalidade a distância, localizados na Universidade Federal de Santa Catarina. Estes, até o presente estudo, estão em dezenove tutores a distância que estão subdivididos em três programas vigentes: UAB 1, UAB 2 e UAB3, sendo duas as supervisoras responsáveis pelos tutores.

Para a confirmação da delimitação da pesquisa, foi questionado aos tutores se eles são tutores presenciais ou a distância e a resposta foi unânime, todos os tutores entrevistados são do modelo *a distância*. Além disso, foi perguntado aos tutores sobre o tempo de experiência com a EaD, segundo a pergunta: “Essa é a sua primeira vez atuando como tutor de educação a distância? (questão 1)”. Como respostas, todos os tutores já possuíam experiência como tutor em cursos a distância, dois tutores com experiência em outros cursos de EaD em outra instituição; três tutores com experiência em outros cursos de EaD

na UFSC e ainda treze tutores cuja experiência é no próprio Curso de Administração/EaD da UFSC, apenas um tutor não especificou qual foi sua primeira experiência em EaD. Todos já atuam na área há pelo menos mais de um ano. Em qualquer um dos casos, a experiência na área de EaD é uma exigência para o ingresso como tutor do Curso em estudo.

É a partir dessas informações iniciais que se dará entrada ao detalhamento da análise da realidade da tutoria do Curso em estudo, bem como os procedimentos que abarcam as atividades e necessidades dos tutores como elementos imprescindíveis ao bom funcionamento do Curso.

4.3 Programa de capacitação

O programa de capacitação constitui-se da montagem de planos específicos conforme as necessidades encontradas (MACIAN, 1987). Para o cumprimento do programa de capacitação proposto foram levadas em consideração quatro fases: o Levantamento das Necessidades de Treinamento, o Planejamento, a Implementação e a Avaliação. Cada fase está elucidada dentro do contexto do Curso de Administração/EaD da UFSC, objeto de pesquisa.

4.3.1 Fase 1: Levantamento das necessidades de treinamento

O LNT (levantamento das necessidades de treinamento) é um exercício prévio e necessário que se faz antes de se planejar e aplicar a capacitação ou treinamento. Segundo Macian (1987, p. 28), “o levantamento das necessidades de treinamento nada mais é do que um diagnóstico, o mais completo possível, sobre o estado geral da empresa e dos que nela atuam”.

Para a realização do LNT, houve uma análise da organização que, segundo Gil (1994, p. 65) “envolve a empresa como um todo e objetiva, entre outras coisas, a identificação das áreas em que o treinamento se torna necessário”.

Foi questionado à coordenadora de curso sobre os problemas, dificuldades e limitações que são encontrados nas atividades de tutoria e que foram esclarecidos assim:

Antes a gente exigia 20 horas presenciais do tutor, hoje a gente faz as 4 aqui e as outras 16 em casa, então isso ajudou muito a gente manter o grupo e não ter uma rotatividade alta com isso, mais ao mesmo tempo, isso de ele não fazer essa parte

presencial, se tornou um problema, porque não tem um grupo tão unido (...) eu acho que isso acaba prejudicando um pouco e é uma dificuldade que a gente tem, a partir do momento que não tem tanta convivência, também não tem tantos conflitos, mas também não tem tanta união. Mas hoje eu acho que na balança está positivo, por quê? Principalmente para o aluno, porque eu diminuo a rotatividade, então eu diminuo a troca de tutor e para o aluno, continuar com o mesmo tutor é muito importante, o vínculo dele é com o tutor (questão 16).

Enquanto que na visão da coordenadora de tutoria:

O maior problema é que o tutor não é só tutor, ele desempenha outras atividades, e essas outras atividades às vezes acabam tomando conta dele, então o tempo que ele está aqui na tutoria a gente sabe que ele está aqui, agora quando ele está em casa, a gente não sabe quanto tempo de fato ele dedica às atividades de tutoria. (...) Mas até a questão do valor que é pago ao tutor é um valor muito pequeno para cobrar dele presencialmente quatro horas diárias, porque a gente não teria tutores de qualidade, então a gente acaba confiando na qualidade dos tutores sabendo que eles têm outras atividades e esperando que eles cumpram quatro horas em casa (questão 15).

A supervisora 2 complementa ao apontar que o principal problema que ela encontra para capacitar o tutor é reunir todos os tutores, visto que cada um tem horários distintos e possuem outros trabalhos, mas também a questão de focar no assunto da capacitação, já que muitos assuntos são repetitivos e por isso, também deveriam inovar a capacitação (questão 6).

Outros problemas quanto às atividades do tutor, segundo a supervisora 1, é que

sempre tem problema com o aluno a questão dos prazos, às vezes de relacionamento, em alguns casos, muda-se o tutor de polo, ou muda-se o aluno de tutor, dependendo do perfil do polo, ou do aluno (questão 12)

e ainda, para a supervisora 2, o problema

é sempre voltado para o aluno, questão de prazos por exemplo, e analisa-se cada caso em particular. Outro caso é que o supervisor intermedia o contato do professor com o tutor, e o tutor repassa ao aluno (questão 12).

Assim, são os mais variados problemas, dificuldades e limitações que fazem parte das atividades de tutoria. Esses, abarcam a pouca união do grupo de tutores devido à presença na universidade em horários distintos. Por outro lado, há a dificuldade de juntar todos os tutores presencialmente e em um mesmo período. Pelo fato de o tutor trabalhar dezesseis horas semanais em casa, é importante que ele seja capacitado em como se organizar para isso, ensinando-o a trabalhar em casa, a fim de que as expectativas da coordenação possam ser supridas e os tutores saibam aquilo que se espera deles nessas horas longe da universidade. Ocorre também a falta de exclusividade dos tutores para o exercício de tutoria, que é uma realidade da profissão.

A fim de identificar sobre o controle do exercício da tutoria, foi questionado sobre a existência de um *checklist* das atividades técnicas que o tutor tem que realizar e ambas as coordenadoras responderam afirmativamente:

A supervisão tem o *checklist* das atividades, a gente colocou uma pessoa para fazer a supervisão direta das atividades que eles estavam realizando. Então, por exemplo, se eles estavam entrando nos fóruns, como estavam sendo a qualidade das postagens, se estavam entrando no *e-mail*, se estavam entrando no *chat*, como ele estava respondendo o aluno no *chat*. (...) eu sei que eles têm os procedimentos do que a tutoria faz, do que eles têm que fazer (COORDENADORA DE CURSO, questão 1).

Com relação a prazos, correção das atividades, prazos de resposta, respostas, as perguntas que são realizadas, isso tudo são indicadores que são avaliados. A gente resolveu fazer bem formalmente no passado, (...) é acompanhamento das atividades dos tutores, então foram mapeadas todas as atividades, perguntas e respostas, tempo em que a pergunta ficava sem a resposta,

atividades corrigidas, quanto tempo eles demoravam para dar o *feedback* das atividades, correção de provas, enfim, e eles receberam um *feedback* disso também (COORDENADORA DE TUTORIA, questão 2).

Tanto a supervisão, quanto a tutoria têm acesso a esse *checklist*, segundo informado pelas coordenadoras, e que visa, basicamente, controlar as atividades básicas que os tutores têm que realizar semanalmente. As supervisoras acrescentam as informações referentes ao controle das atividades dos tutores:

Há o acompanhamento dos processos e se houver necessidade há intervenção. Existe um relatório de acompanhamento do tutor, como um *checklist*, e os tutores devem responder semanalmente e, caso não tenha feito alguma das atividades, deve explicar porque não a fez (SUPERVISORA 1, questão 4).

Existe uma rotina diária de acompanhamento do tutor, porém não há um padrão, está tudo na cabeça do supervisor, mas as atividades que o tutor tem que realizar estão bem especificadas no guia do tutor e que é diferente para o tutor presencial e o tutor a distância (SUPERVISORA 2, questão 4).

A partir dessas informações vê-se que há um *checklist* das atividades da tutoria que servem como modelo de controle. Um exemplo do modelo em uso pôde ser analisado na pesquisa e viu-se que ele comporta um bom número de tarefas da tutoria e que serão utilizados na análise das tarefas do presente trabalho, porém o *checklist* não é formalizado e sim adaptado à realidade da tutoria por necessidade de uma supervisora.

Outro questionamento está relacionado ao que se considera de mais importante no papel do tutor, e que se teve como resposta:

Hoje, o papel principal, eu acho que é essa comunicação com o aluno, é a principal tarefa dele, se ele faz isso bem, da forma ali que for, se ajuda o aluno, se dá um bom *feedback* para os alunos, se o aluno está aprendendo da forma que ele (tutor) está ensinando, porque não é só o

professor que está ensinando, o tutor também acaba instigando o aluno a pesquisar, isso ajuda bastante (COORDENADORA DE CURSO, questão 10).

Eu acho que ele tem um papel chave que é o papel de animação, que é o de manter o aluno, mesmo a distância conectado com o curso, conectado no sentido de estar de fato comprometido com o curso, fazendo as atividades, lendo a apostila, e como ele está a distância a gente não tem muita ideia de como isto está sendo realizado de fato. Então, uma função que eu acho primordial para o tutor é fazer essa animação, fazer com que o aluno desenvolva uma disciplina para estudar a distância e não esmoreça com a falta de contato dos professores e da própria instituição (COORDENADORA DE TUTORIA, questão 11).

Dessa forma, para as coordenadoras, o papel principal do tutor é o seu contato direto e ininterrupto com o aluno, podendo-se destacar: as habilidades de comunicação, de dar *feedback*, de instigar o aluno a pesquisar e a de mantê-lo animado e acompanhando o curso ao longo dos seus quatro anos e meio de duração.

Esses pontos são importantes para uma capacitação onde o tutor seja direcionado em como conduzir o aprendizado do aluno, especialmente o tutor novo, para que não fiquem na tentativa de erro e acerto.

No que tange ao mesmo assunto, o papel do tutor, os tutores apresentaram as seguintes respostas conforme a pergunta “o que você considera mais importante no papel do tutor?” (questão 18).

Considerou-se relevante a opinião dos tutores quanto a essa pergunta, visto que os tutores do Curso possuem experiência de contato com os alunos. Conforme a entrevista com os mesmos, constatou-se que: um (1) tutor iniciou as atividades da tutoria em 2005; um (1) em 2006; dois (2) em 2007; três (3) em 2008; dois (2) em 2009; três (3) em 2010; quatro (4) em 2011 e dois (2) tutores em 2012. Em vista disso, a relação do papel do tutor na visão dos próprios tutores, contribui para com o entendimento das necessidades de competências dos tutores diante do presente Curso.

Foram diversos os indicadores apresentados pelos tutores e dentre aqueles que foram mais citados pode-se destacar: a interação com o

aluno (21%); o incentivo ao aluno para que se mantenha até o final do curso (18%); oferecer apoio ao aluno para que esclareça dúvidas (15%); a responsabilidade e a ética nas suas atividades como tutor frente ao aluno e à instituição (15%).

Em grande parte a importância do papel do tutor está atrelada ao aluno, da mesma forma como tratado pelas coordenadoras. Entretanto, percebe-se uma falta de alinhamento quanto a pergunta “qual o papel do tutor?”, visto que as respostas não possuem um foco, mas sim variações de um mesmo tema. Essa questão é importante reforçar aos tutores, seja na capacitação, seja via *e-mail*. Pode-se concluir então que o papel do tutor é o cuidado com o aluno e isso inclui:

- a) Comunicar-se com o aluno individualmente e em grupo;
- b) Dar *feedback* individualizado sobre o desempenho que se espera do aluno;
- c) Instigar o aluno a pesquisar e não apenas questionar o tutor;
- d) Manter o aluno junto do curso, apesar das dificuldades da distância;
- e) Interagir com o aluno por meio das ferramentas disponíveis pelo curso, tais como: *e-mail*, fórum, *chat*, mensagem pelo AVEA (*Moodle*), redes sociais, telefone;
- f) Oferecer apoio ao aluno quando tiver dúvidas pedagógicas ou administrativas.

Apesar dos pontos levantados até então, outros assuntos são convenientes a uma capacitação e foi perguntado as coordenadoras o que deve constar num programa de capacitação ao tutor:

Hoje, digamos que numa capacitação ele (tutor) tenha que entender muito do funcionamento do curso, inclusive de questões administrativas (...) também mostrar a importância dele num contexto geral (...) se eu não tiver um tutor capacitado, um tutor que esteja entendendo, um tutor que não esteja satisfeito com aquilo que ele está fazendo, se a pessoa está mal-humorada (COORDENADORA DE CURSO, questão 5).

Eu acho que na parte de conhecimentos, do jeito que está, está adequado. Eles têm que ter uma capacitação antes das disciplinas que serão ofertadas; a priori, essa capacitação é uma espécie

de revisão para eles, porque teoricamente eles devem conhecer aquele conteúdo, mas é uma forma de identificar como esse conteúdo deveria ser abordado dentro do contexto do curso UAB. (...) A parte de habilidades aí sim eu acho que pudesse ter mais capacitação, (...) capacitações com a prática do ambiente, eu acho que promoveria o desenvolvimento de habilidade do tutor no ambiente muito mais efetivo, outras habilidades que poderiam ser desenvolvidas de forma mais pragmática, são as habilidades de comunicação, de negociação, de relacionamentos interpessoais (...) essas capacitações deveriam ser práticas sistêmicas que pudessem ser levadas adiante em um programa contínuo, porque para que provoque uma mudança mais de comportamento você precisa de um reforço continuado (COORDENADORA DE TUTORIA, questão 5).

Considerando as questões relatadas, observa-se a importância de tratar na capacitação ao tutor questões relacionadas ao curso, tanto de funcionamento, quanto questões operacionais e administrativas, já que o tutor é a linha de frente do curso com o aluno e terá que responder questões desse tipo.

No LNT realizou-se também a análise das tarefas. Segundo Gil (1994, p. 67),

a análise das tarefas consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado as respectivas tarefas, bem como conhecimentos, habilidades e atividades requeridas.

Foram realizadas entrevistas e questionário.

Houve uma atualização das atividades e indicadores de competências dos tutores por meio de um questionário aplicado com as supervisoras e que pode ser conferido no Apêndice E. Esse questionário contou com 95 atividades e competências da tutoria ao total, que foram compiladas pela autora, uma vez que já existiram trabalhos relacionados ao tema.

O resultado das atividades validadas pelas supervisoras de 95 itens passou para 88. Os itens excluídos se tratavam de atividades de tutor presencial ou por não estarem mais alinhadas com a atualidade dos tutores a distância do curso. Em uma segunda análise, dos 88, foram excluídos outros onze, devido a duplicidade e proximidade, totalizando um número de 77 atividades e competências esperadas e acrescentou-se duas novas, ou seja, fechou-se com 79 itens totais entre atividades e competências dos tutores.

Dos 79 itens, 10 são atividades gerais e 69 são competências. As atividades necessárias ao exercício do tutor foram reduzidas a 10 atividades gerais, estas, ainda foram subdivididas em outras subatividades. As subatividades são provenientes da análise documental e das entrevistas realizadas e são ações pontuais que os tutores precisam realizar, exposto no Apêndice H.

Cada uma das 69 competências foram relacionadas com as atividades gerais. Essas competências foram, contudo, separadas por conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse quadro pode ser visualizado no Apêndice F.

Os indicadores de competências catalogados como conhecimentos, habilidades e atitudes foram também enquadrados em um grupo maior de competência. Esses grupos maiores tiveram como base o estudo de Tecchio, *et al.* (2011, p. 7), que ocorreu no mesmo Curso de Administração/EaD da UFSC, e foram apresentadas da seguinte forma:

As competências comportamentais (atitudes) elencadas foram: organização e planejamento, pró-atividade, automotivação, capacidade de síntese e análise, empatia, equilíbrio emocional, flexibilidade, assiduidade, comprometimento, liderança e criatividade. Já as competências técnicas (conhecimentos e habilidades) definidas foram: conhecimento das rotinas de trabalho, conhecimento em informática básica/ambiente virtual de ensino-aprendizagem, conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso, relacionamentos interpessoais, comunicação (oral/escrita) e trabalho em equipe.

Frente ao exposto, tem-se um grupo de competências maiores que será apresentado em detalhes adiante. Para o grupo de competências utilizou-se a mesma vertente do trabalho desenvolvido por Tecchio, *et*

al. (2011), entretanto com atualizações, dentre elas: desmembrou-se as competências técnicas em conhecimentos e habilidades, e ainda houve a exclusão de algumas competências propostas pelo autor (2011).

As categorias de competências excluídas foram: conhecimento em informática básica/ambiente virtual de ensino-aprendizagem, trabalho em equipe, equilíbrio emocional, capacidade de síntese e análise, flexibilidade e criatividade. O motivo da exclusão ocorreu pelo número excessivo de competências para avaliação, bem como por não se fazer necessário diante dos indicadores de competências mapeados, já que se mostram sobrepostos.

A seguir, encontra-se a explicação das categorias de competências separados em conhecimentos, habilidades e atitudes e a sua respectiva associação com os indicadores de competências mapeados na análise das tarefas, conforme pode ser visualizado nos Apêndices I, J e K.

1) Conhecimento dos procedimentos da tutoria: “conhecimento de como devem ser realizadas as atividades no processo de tutoria” (TECCHIO, *et al.*, 2011, p. 12);

2) Conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso: “conhecimento e capacidade para entender os fundamentos, estruturas e metodologias referentes a educação a distância, compartilhando a filosofia da mesma” (TECCHIO, *et al.*, 2011, p. 13).

3) Relacionamentos interpessoais: capacidade para gerenciar os contatos estabelecidos com as pessoas que fazem parte direta ou indiretamente do círculo profissional, cultivando as afinidades e trocando informações de acordo com metas e objetivos traçados (TECCHIO, *et al.*, 2011);

4) Comunicação (oral/escrita): “capacidade de receber e transmitir informações de forma clara, concisa e pertinente no ambiente de trabalho” (TECCHIO, *et al.*, 2011, p. 13).

5) Organização e Planejamento: capacidade de manter a ordem e de cumprir as atividades de forma organizada, bem como a de determinar um conjunto de procedimentos para serem realizados, a fim de aperfeiçoar as ações e conseguir melhores resultados (TECCHIO, *et al.*, 2011);

6) Pró-atividade: “capacidade de oferecer soluções e ideias novas por iniciativa própria, antecipando-se a possíveis problemas que poderão surgir, disposição para iniciar e manter ações que irão alterar o ambiente” (TECCHIO, *et al.*, 2011, p. 11);

7) Automotivação: “forte impulso para a realização. Capacidade para perseguir os objetivos por conta própria, com energia e persistência.” (TECCHIO, *et al.*, 2011, p. 11);

8) Empatia: “capacidade para tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais e perceber as necessidades alheias, tentando identificar-se com a mesma, sentir o que ela sente” (TECCHIO, *et al.*, 2011, p. 11);

9) Assiduidade e Comprometimento: atitude de estar constantemente presente no trabalho, de forma a participar das atividades e de aderir e realizar as metas e objetivos propostos (TECCHIO, *et al.*, 2011);

10) Liderança: capacidade para inspirar, estimular e fazer com que as pessoas trabalhem insistência em prol de um objetivo maior, que pode ser individual ou em grupo (TECCHIO, *et al.*, 2011).

A organização dos indicadores de competências em grupos maiores, irá compor o programa de capacitação, bem como a forma como a avaliação dos tutores poderá ocorrer, visto que a base do programa são as competências necessárias ao exercício da tutoria que poderão ser vistas na continuidade desse trabalho.

Ainda na fase de LNT, realizou-se a análise de recursos humanos e que consiste em verificar “conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desenvolvimento das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização” (GIL, 1994, p. 68).

Nesse sentido, foi então questionado a coordenadora de curso se as capacitações que já acontecem são baseadas em competências, ao que se teve como resposta:

Nessa (a capacitação geral), a gente até pega mais a parte de competências, não tem necessariamente um papel definido para essas competências, mas acaba entrando muito nas atitudes, nas habilidades que ele tem que ter. Enquanto que na da de cada disciplina, é muito mais de conhecimento, então não entra muito em habilidade e atitude. Eu acho que pode entrar um pouquinho quando tem disciplina de cálculo, que ele vai ter que ter alguma habilidade diferente. (...) Depende muito do professor, não posso te afirmar porque eu tenho a minha forma de dar aquela sessão para ele. (...) Como eu fiz com eles? Eu passei as

provas, fiquei mostrando como o aluno tinha que responder, quais os possíveis casos que poderiam acontecer, então essa é a forma que eu vou dando a capacitação das disciplinas, mas isso vai depender de professor. Tem professor que vai dar uma aula para o tutor, uma aula bem teórica, tem outros não, que já dão um negócio mais prático, manda eles (tutores) fazerem a prova. Nisso o professor tem liberdade, a gente dá alguma orientação ao professor lógico, de tempo, o que ele tem que falar, como se faz as provas, atividades e correção. Mas se ele quiser dar uma aula mais teórica, aí é critério do professor (questão 4).

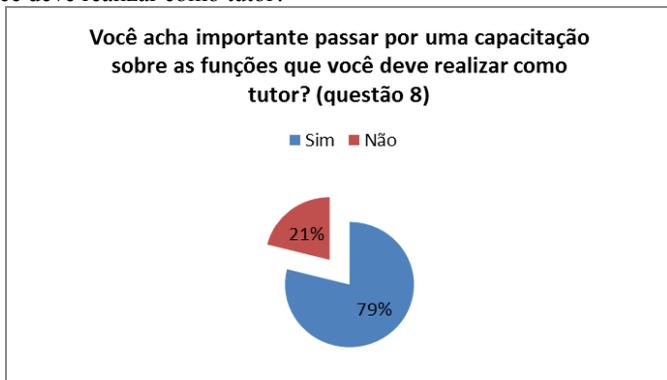
A coordenadora de tutoria também apresentou o seu parecer sobre a mesma questão:

Não é pensado nisso, porque, geralmente, algumas capacitações são realizadas pelo próprio professor ministrante, a maioria, os professores da disciplina, aí ele está pensando essencialmente no conteúdo, então se nós pensarmos em competência, ele está pensando apenas na parte de conhecimento, na dimensão de conhecimento, às vezes, em alguns casos, são abordados também questões de habilidades, habilidades de negociação, de motivação, de cuidado com o aluno, mas atitudes em geral são mais trabalhadas nas capacitações gerais que a gente faz de vez em quando, numa periodicidade, mais ou menos, a cada dois meses, a cada dois meses e meio, onde a gente faz uma conversa com eles sobre a atividade geral do tutor. Nessa conversa, a gente nem chama de capacitação, não tem nenhum conteúdo formal a ser passado, mas aspectos gerais que o tutor tenha que entender e até desenvolver uma postura para trabalhar com educação a distância, então, por exemplo, na última capacitação dessa natureza, nós tivemos UAB e PNAP juntos, e o foco era integração entre os dois projetos, relacionamentos interpessoais, compartilhamento de informações, compartilhamento de experiências e boas práticas, mas muito mais em questão de atitudes, de desenvolver atitudes, de

atitudes dessa natureza, permitindo um compartilhamento de conhecimentos, de informações, o compartilhamento de experiências aproveitadas dos projetos mais antigos, de boas práticas, não que a gente tenha levado práticas para disseminar, foi feito todo um trabalho de motivação que isso ocorresse no dia a dia deles, então dentro dessa perspectiva, acredito que essa capacitação mais genérica que acontece, está mais voltada para a questão atitudinal. Em fevereiro está marcada uma já, primeira semana de fevereiro quando eles voltarem das férias, a gente vai falar sobre a responsabilidade deles conjuntamente com os professores sobre busca de plágios dos trabalhos, a gente também vai desenvolver algumas habilidades de como fazer isso, mas muito mais da responsabilidade, que eles são tão responsáveis como o professor diante desse desafio de encontrar esses problemas que a gente detecta em alguns trabalhos. (...) A gente usou na última vez alguns vídeos mostrando ambientes de bastante interação e como a tarefa flui, e mostrando em outros vídeos com ambientes de alta conectividade que até era o caso deles (tutores), mas que as pessoas estavam conectadas entre as suas máquinas, mas sem se conectar entre si, então nesse caso a gente usou vídeos. Em outros casos são conversas, vídeos (questão 4).

Analisando os dois posicionamentos percebe-se que há uma preocupação em desenvolver competências, contudo ela ainda não está padronizada e nem planejada. Além do mais, não há uma preocupação em trabalhar as particularidades dos tutores, senão a de mantê-los alinhados ao curso e às suas atividades. Os tutores apresentam diferentes posicionamentos frente a mesma pergunta, a ver:

Figura 6: Você acha importante passar por uma capacitação sobre as funções que você deve realizar como tutor?



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A partir das respostas dos tutores, a maioria dos tutores declaram a relevância da capacitação para o seu trabalho, apenas 21% dos tutores não foram convictos na afirmativa dessa questão, justificando da seguinte forma:

1. O tutor 4 declara que para o tutor antigo, seria mais adequado uma atualização;
2. O tutor 5 diz ser importante a capacitação das disciplinas;
3. O tutor 12 declara a necessidade de níveis de complexidade diferentes na capacitação;
4. O tutor 16 fala da importância de uma capacitação mais bem planejada, para que não seja repetitiva nem desestimulante ao tutor.

É relevante levar em consideração esses quatro posicionamentos para que haja uma reflexão no modelo de capacitação vigente. As próprias supervisoras diante da pergunta “Quais as diferenças entre um tutor iniciante e um com experiência?” (questão 18), declaram:

Muitas. O trato com os alunos é diferente, o tutor antigo já conhece o aluno, já conhece o sistema e consegue contornar melhor a situação com o aluno, a estrutura, as ferramentas, a hierarquia são diferentes (SUPERVISORA 1).

Muitas. O conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento do dia a dia; coisas que já

aconteceram e o novato não vivenciou, mas o antigo já sabe como resolver; o iniciante pergunta tudo (SUPERVISORA 2).

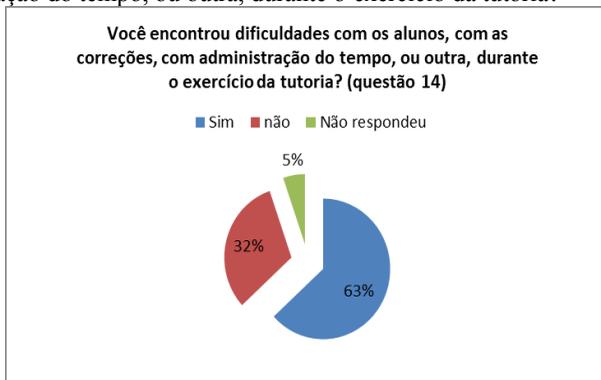
Percebe-se a importância de capacitar os tutores respeitando as suas diferentes necessidades. São os mais variados motivos pelos quais a capacitação é importante, como: conhecer a realidade dos alunos; conhecer questões pedagógicas e administrativas; crescimento pessoal e profissional; atualização; embasamento para lidar com o aluno; saber o que se espera do tutor; quais os acertos e os erros; sincronismo com a instituição e com os colegas; familiarizar-se com a equipe e com as atividades; iniciar as atividades com mais confiança; reduzir problemas.

Perguntou-se também como as competências (conhecimento + habilidade + atitude) são levadas em consideração nos treinamentos realizados (questão 5) e como respostas obteve-se um grupo bem dividido, metade diz que as competências são levadas em consideração, em contrapartida a outra metade diz que não. Isso pode ter se dado por diferenças conceituais sobre o que é competência, já que a explicação não foi aprofundada ao tutor, mas também pelo fato de as capacitações ocorrerem de formas variadas.

Foi perguntado aos tutores questões relacionadas às dificuldades encontradas, tanto com relação às tecnologias utilizadas, como a assuntos que envolvem os alunos e outras questões a mais de tutoria. Quanto à questão “Você teve alguma dificuldade com o uso das tecnologias, tais como a videoconferência, ambiente virtual, *e-mail*, fórum, telefone, *chat*, ou outros? (questão 13)”, a maioria dos tutores não teve dificuldade, a não ser no início com o ambiente virtual em especial com a mudança da plataforma do *Moodle* em 2013 em que houve reclamação da falta de capacitação do mesmo. O que torna a capacitação do *Moodle* uma necessidade básica dos tutores.

Questionou-se se os tutores encontraram dificuldades com os alunos, com as correções, com administração do tempo, ou outra, durante o exercício da tutoria (questão 14), sendo que estas também estão relacionadas ao *Moodle*, já que é o principal veículo de comunicação com os alunos e com as atividades do Curso. Como resposta tem-se o gráfico na Figura 7.

Figura 7: Você encontrou dificuldades com os alunos, com as correções, com administração do tempo, ou outra, durante o exercício da tutoria?

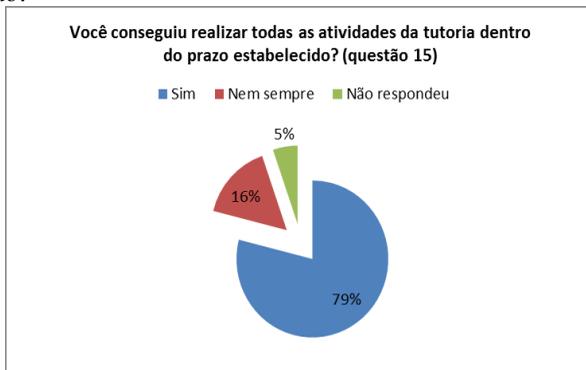


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Por meio do gráfico representado na Figura 7, vê-se que 63% dos tutores encontraram dificuldades em exercer suas funções da tutoria, 32% não tiveram dificuldades e 5% não respondeu. Dentre as dificuldades e as sobrecargas elencadas pelos tutores, tem-se: atividades elaboradas pelos professores que demandam mais tempo de correção que o normal; o curto prazo para a correção; dificuldade em pegar o ritmo da tutoria no início; responder várias vezes a mesma coisa para o aluno; aprender a trabalhar em casa; falta de padrão nas respostas; gabaritos mal feitos; interação por *e-mail* com os alunos; a interação entre os próprios alunos; dificuldades com *Moodle*; período de TCC e dependência; dúvidas de conteúdo.

Percebeu-se uma similaridade dos momentos de dificuldade quanto à sobrecarga das atividades da tutoria, e questionou-se se todas as atividades foram finalizadas no tempo previsto. Essas questões estão respondidas no gráfico na Figura 8.

Figura 8: Você conseguiu realizar todas as atividades da tutoria dentro do prazo estabelecido?



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Conforme o gráfico da Figura 8, 79% dos tutores conseguiram terminar as suas atividades dentro do prazo, apesar de alguns alegarem ter que terminar a atividade no final de semana, ao passo que 16% nem sempre conseguiram terminar no prazo. Essas questões vêm ao encontro da capacidade do tutor em corresponder com o trabalho que a tutoria lhe exige e em que pontos isso poderia ser melhorado. Ao considerar que 79% dos tutores conseguem terminar as atividades dentro do prazo, os demais tutores também poderão realizar, sendo necessário capacitá-los nos pontos que dificultam a sua realização dentro do prazo.

Assim, dentre as dificuldades listadas, vê-se uma série de detalhes que poderiam ser explorados de uma maneira formalizada, numa capacitação, e deixar o tutor mais despreocupado quanto a algumas situações ligadas ao aluno, bem como quanto a padronização na correção das atividades e no repasse de informações. Consequentemente, a sobrecarga do tutor reduziria, visto que a falta de planejamento dele próprio, que o sobrecarrega, poderia ser auxiliada mediante a capacitação. Outras sobrecargas estão relacionadas ao início de curso, e outras já citadas referem-se às atividades para correção, TCC, dependência, que também poderiam ser introduzidas na capacitação como compartilhamento de boas práticas para esses períodos de acúmulo de funções.

Apesar disso, dificuldades e conflitos naturalmente aparecem em qualquer ambiente profissional, e a capacitação poderia representar um cuidado para minimizar esses problemas.

Além do mais, considerando que os tutores sempre se reportam às supervisoras como superior imediato, foram perguntados sobre os pontos fracos das suas atividades que gostariam de mudar e obteve-se uma série de respostas diferenciadas, concatenadas a seguir:

- a) Sistematização de Processos: melhorar a capacitação e o gabarito das atividades, regrar as correções;
- b) Capacitação oral e escrita, redações, redações técnicas;
- c) Dedicção ao aluno, por meio de mais atenção e motivação;
- d) Administração do tempo, para poder se aprofundar nas informações com os alunos e para ler o material;
- e) Desenvolver habilidades para trabalhar com EaD;
- f) Cuidado excessivo com o aluno;
- g) Falta compartilhar fatos com os colegas da tutoria;
- h) Como escrever um *e-mail* menos formal e mais objetivo;
- i) Como lidar quando o aluno quer se prevalecer da amizade entre tutor e aluno;
- j) Maior aproximação e envolvimento dos tutores com a coordenação e com a supervisão;
- k) O fórum tem respostas que são muitas fechadas e dificulta a interação do tutor;
- l) Falta uma melhor forma de avaliação do aluno que não só a prova;
- m) Como interagir com o aluno.

Certamente que os pontos fracos de um tutor podem não ser o de outro, assim como, as respostas podem ser as mais variadas e nem sempre cabíveis. Esse instante do levantamento é mais individualizado o que, porém, pode ser trabalhado de uma maneira geral nas questões que forem interessantes ao curso; pode ser feito por meio de troca de experiências, ou mesmo solicitando que um tutor mais experiente lidere essa parte da capacitação.

Nas entrevistas foi visível que o aspecto motivacional do tutor é um fator decisivo na sua atuação como tutor (questão 19). Poucos foram os aspectos externos apresentados nas declarações, mas sim motivos internos e é o que os mantém tanto tempo trabalhando na modalidade de EaD. Os dois aspectos mais relevantes foram o fato de gostar de trabalhar com a EaD e de estar em contato com o aluno.

A opinião dos tutores é, portanto, relevante para a estruturação do programa de capacitação, especialmente pois muitos deles são tutores há

anos e mesmo assim possuem necessidades a serem solucionadas e mais, têm interesse em aprender novas competências.

Em vista disso, é possível iniciar o processo de planejamento da capacitação, no qual esmiuçará todos os detalhes abordados na fase de LNT.

4.3.2 Fase 2: Planejamento

A fase 2 do programa de capacitação é dedicado ao planejamento, que se procedeu por meio da fase 1, o LNT. No programa, propõe-se o desenvolvimento de quatro eixos de capacitação: dos procedimentos de rotina da tutoria, de conteúdo das disciplinas, do ambiente virtual de ensino-aprendizagem e sobre a instituição.

Para a elaboração do programa de capacitação, utilizou-se como base: as competências necessárias aos tutores para o exercício da tutoria, os objetivos do Curso de Administração/EaD da UFSC e os problemas e dificuldades encontrados ao longo dos processos de tutoria.

Quando se perguntou à coordenadora de tutoria (questão 8) e às supervisoras (questão 7) sobre a importância de realizar uma capacitação com o tutor antes de ele iniciar as suas atividades de tutoria, todas tiveram um posicionamento afirmativo e acrescentaram: “Sim, se não o tutor chega muito imaturo, pois já responde *e-mails*” (SUPERVISORA 1) e “Sim, com certeza tem que ser previamente, mesmo tendo experiência na área eu estou sempre reforçando, eu trato como se fosse uma pessoa leiga” (SUPERVISORA 2).

Em entrevista, foi perguntado aos tutores se a capacitação recebida às atividades da tutoria atenderam as necessidades, de fato, para sanar os problemas diários (questão 5), ao passo que se obteve respostas como: sim; não; não totalmente; sim, mas não houve continuidade; sim, mas já faz anos que não tem outra; sim, mas na prática é diferente. Ou seja, algumas divergências de opinião, todavia, no geral, atenderam as necessidades iniciais, visto que os tutores podem tirar suas dúvidas com a supervisão.

Por outro lado, aqueles que receberam uma capacitação completa (das disciplinas, do *Moodle*, sobre o curso, sobre EaD, etc.), afirmaram sentir-se mais seguros para exercer as atividades de tutor e apenas sentem falta de uma atualização, mas quanto as suas funções está muito claro e bem resolvido.

Em vista disso, o planejamento está dividido em: para que treinar, quem deve ser treinado, quem vai treinar, em que treinar, onde treinar, como treinar, quando treinar e quanto treinar, conforme explanado na

fundamentação teórica. Os itens estão primeiramente elucidados de uma forma mais geral e concentrados em seus respectivos programas de capacitação na sequência.

Para que treinar

O “para que treinar” refere-se aos objetivos que se quer alcançar com a capacitação.

Segundo o Projeto Pedagógico (2006, p. 15), o Curso de Administração modalidade a distância tem por objetivos:

Objetivos gerais:

- Formar agentes de mudança que sejam capazes de se configurar como catalisadores no processo de desenvolvimento sócio/econômico;
- Proporcionar condições para o desenvolvimento da criatividade, do espírito crítico e da capacidade de absorção de novos conhecimentos, pelos alunos; e
- Possibilitar conhecimento teórico e prático para uma visão estratégica dos negócios, tendo sempre como referência, o compromisso ético de construção de uma sociedade mais justa.

Objetivos específicos:

- No campo organizacional, espera-se do aluno, a capacidade para desenvolver ações que promovam o equilíbrio entre os objetivos da organização, suas disponibilidades, seus interesses e as necessidades dos trabalhadores;
- Na área financeira, espera-se do aluno, o desenvolvimento da capacidade para analisar a conjuntura sócio/política e político/econômica, avaliando os riscos inerentes às condições de sobrevivência institucional;
- Na área de produção, o profissional deve ser capaz de projetar os sistemas produtivos e os mecanismos de provisão de recursos para sua implantação, verificando sua viabilidade;
- Na área de estudos governamentais, o aluno deve conhecer os processos de formação e de desenvolvimento do Estado em sua inserção no processo mais amplo da formação social; e

- No campo da administração privada, o aluno deve aplicar os conhecimentos em pequenos, médios e grandes ambientes empresariais.

Os objetivos traçados no Projeto Pedagógico (2006) direcionam a atenção do Curso para o desenvolvimento dos seus estudantes em profissionais comprometidos com uma sociedade mais justa e próspera. É importante essa observação, já que os tutores estão diretamente ligados aos alunos e precisam dessa consciência global da sua atuação no Curso frente aos alunos.

Diante da realidade da pesquisa que buscou identificar a estrutura de capacitação dos tutores, foi questionado à coordenadora de curso qual o objetivo principal em capacitar o tutor:

Hoje o principal objetivo nosso é alinhamento. Alinhamento das políticas do curso, alinhamento do que a gente espera de qualidade. Hoje, com boas notícias, a gente está com um curso com nota máxima e está na mídia direto falando do curso, então chegou no topo, agora se manter também não é fácil. Então isso gera a necessidade de que as capacitações venham para isso (questão 8).

A coordenadora de tutoria aborda outros pontos relevantes:

O principal objetivo é primeiro que ele tenha conhecimentos necessários para responder ao aluno, para fazer a intermediação entre aluno e curso, entre aluno e professor, entre aluno e as instância que ele representa aqui na universidade, e isso significa que ele tem que conhecer todas as disciplinas, e ao mesmo tempo tem que conhecer o ambiente, conhecer uma forma de melhor interagir com esse aluno, e aí ele vai ter alunos com diversas características distintas, e ele vai ter que ter um pouco de flexibilidade para isso, o principal é isso, que ele saiba interagir com cada aluno e reconheça em cada aluno as suas particularidades e traga também as suas dúvidas relacionadas a conteúdo e ao ambiente para que ele possa fazer essa intermediação (questão 9).

A partir das visões destacadas, pode-se dizer, em resumo, que dentre os objetivos da capacitação ao tutor é relevante o alinhamento do

tutor com o curso e com a instituição, mas também em manter o curso como referência em EaD, uma vez que os tutores possuem participação essencial nisso. Além disso, são objetivos a interação do tutor com o aluno e com as particularidades que envolvem os alunos frente a tudo que abarca o curso, desde as disciplinas, até o ambiente virtual.

Tais itens podem ser o ponto de partida para as capacitações ministradas, de forma que o tutor seja apto a interagir com os alunos e com a instituição e estar alinhado com o Curso em estudo. Assim as capacitações podem trabalhar o conhecimento sobre a Instituição e as políticas do Curso, mas também habilidades de interação e atitudes exigentes a um tutor de curso que é referência em EaD.

Ademais, foi perguntado sobre os resultados que são esperados com a capacitação do tutor e segundo a coordenadora de curso:

é difícil avaliar, a gente passa muita coisa prática, mesmo na disciplina, eu só vou conseguir saber o desempenho dele, melhor, na prática, no final da disciplina, ou durante o trabalho dele. (...) A avaliação em si é no dia a dia, não tanto ao final de uma capacitação (questão 9).

Conforme a coordenadora de tutoria, o que se espera de resultados é:

Nós queríamos que, no final dessa capacitação o tutor atinja essas metas propostas por nós nos indicadores, que é resposta às perguntas com menos de 24 horas, correção da prova no máximo de 5 dias, que ele tenha, não é só o conhecimento, a habilidade, mas também que ele tenha a questão da atitude, da postura, de responsabilidade de quem corrige (questão 9).

Assim, os resultados esperados são que os tutores alcancem os indicadores de desempenho que norteiam a ação da tutoria, indicadores esses que são bem práticos. Cada um dos objetivos traçados para a capacitação, portanto, foi pensado nas competências que o tutor deve ter para realizar ações juntamente ao aluno.

Quem deve ser treinado

Antes mesmo do início da pesquisa, já se havia delimitado quem seriam os treinandos, os tutores. Escolheu-se o Curso de

Administração/EaD para conhecer em maior profundidade a realidade da tutoria a distância, haja vista suas responsabilidades.

Diante dessa necessidade, dividiu-se empiricamente os tutores a distância do presente Curso em três diferentes tipos: novos, intermediários e antigos. Dentro dessa realidade, estipulou-se – baseado no tempo de casa do perfil dos tutores do Curso – como tutores novos aqueles que tem de 0 a 1 ano e meio no presente curso; intermediários, aqueles entre 1 ano e meio e 3 anos de casa; e antigos, os tutores com mais de 3 anos atuantes. Essa categorização pode representar uma diferenciação entre os tutores, principalmente se o tempo em que estão na tutoria estão condizentes com as suas necessidades de competências. Como consequência dessa categorização, sugere-se três maneiras de oferta das capacitações: capacitação introdutória, intermediária e avançada, ao se considerar as distintas necessidades de aprendizagem dos tutores.

Quem vai treinar

Durante a pesquisa foi informado pela supervisão sobre a existência de quatro tipos diferentes de capacitação ao tutor. Descritas da seguinte forma.

Há a capacitação geral, voltada para os procedimentos da tutoria e realizada pela supervisão. Geralmente essa capacitação ocorre informalmente quando há entrada de tutores novos e que costumam entrar em baixa quantidade, por isso seu caráter informal.

Uma capacitação é referente às disciplinas, ou seja, de conteúdo, cujo ministrante é o professor contratado para o programa. Neste caso, quem vai treinar é o professor, que além da capacitação da disciplina, também é responsável por desenvolver as atividades da disciplina, as provas e o gabarito.

Outra capacitação realizada é a técnica, sobre o AVEA *Moodle*, e que é realizada pela equipe técnica, cuja função consiste em basicamente passar todas as informações referentes ao ambiente virtual, bem como a maneira de manipulá-lo e de explorar todos os recursos que o tutor deve utilizar com os alunos. Além de aprender a utilizar o *Moodle*, o tutor precisará ser capacitado em transmitir essa informação aos alunos.

E por último uma capacitação anual no qual envolve todos os tutores, geralmente inclui-se aí tutores de polos e de outros cursos e instituições, sendo ministrada pela coordenação.

Dessa forma, são quatro diferentes ministrantes envolvidos com a capacitação do tutor: a supervisão – responsável pela Capacitação dos

Procedimentos de Rotina; o professor – responsável pela Capacitação das Disciplinas; o técnico em informática – responsável pela Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem; e a coordenação – responsável pela Capacitação sobre a Instituição.

Além desses quatro agentes, devido as diferentes necessidades de interação para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, sugere-se a entrada de mais um agente – o tutor antigo – e que poderá entrar em dois momentos distintos da capacitação, mais especificamente na Capacitação dos Procedimentos de Rotina: 1) um tutor mais experiente ficaria responsável por determinadas partes da capacitação que for do seu domínio; e 2) os tutores poderiam se autogerenciar em grupos específicos da capacitação.

Os sujeitos que vão capacitar os tutores poderão ser do próprio curso e da própria instituição, bem como pessoas de fora que sejam qualificadas para ensinar os tutores, para isso terá de possuir características específicas para tal exercício. A primeira delas é o conhecimento pleno sobre o assunto que irá tratar, além disso, o ministrante precisará trabalhar dinamicamente em diversos momentos da capacitação que desenvolverá habilidades e atitudes, ou seja, terá que se preparar para lidar com novas ferramentas de aprendizagem.

Além de conhecimento sobre o assunto e de domínio da aprendizagem por competências, o profissional precisa abordar a linguagem utilizada na educação a distância. É importante que o ministrante conheça a realidade da EaD, uma vez que o contexto clama por diferentes abordagens e se tornaria inviável à aquisição de competências com a utilização de uma linguagem que não fosse compatível à vivenciada pelos tutores.

Nesse sentido, o ministrante escolhido para cada capacitação terá responsabilidade pelo conteúdo a ser ministrado, por elaborar a prova avaliativa juntamente com a nota de corte, bem como a correção da mesma. Opcionalmente, há a possibilidade do próprio ministrante ser responsável pela emissão do certificado ao reconhecimento das competências dos tutores.

Em que treinar

Refere-se ao conteúdo do programa de capacitação e tratar-se-á do desenvolvimento de uma ementa. Essa ementa precisará ser formulada de diferentes formas dependendo da capacitação ministrada.

Além do conteúdo que será inserido em cada uma das capacitações propostas, foi questionado aos tutores com relação ao recebimento de algum material impresso ou *on-line* referente às atividades que os tutores devem realizar. A maioria dos tutores (79%) receberam materiais impressos ou *on-line* sobre os mais variados assuntos: guia do acadêmico, manual do curso, manual do tutor, *slides* da capacitação, orientação sobre correção e os gabaritos. E todos os tutores leram esse material, conforme perguntado em entrevista. Isso demonstra receptividade em receber materiais escritos e que podem em muitos casos servir de orientação aos tutores, que podem se reportar ao material, sempre que desejar, reforçando conhecimentos, habilidades e atitudes ao seu trabalho.

Foi questionado às coordenadoras se existe a utilização de material didático nas capacitações e como resposta, tem-se:

Essa é uma capacitação de instrução geral, depois ele vai ter uma capacitação de todas as disciplinas. Aí o que acontece, para cada disciplina ele recebe um material, uma apostila impressa e ele tem que ler o material antes da capacitação e a capacitação vai servir mais para ele tirar dúvidas, sobre o material, sobre as atividades, sobre a prova, sobre critério de correção. Então gera um pouco de dúvida nisso (COORDENADORA DE CURSO, questão 3).

Depende da capacitação, tem capacitações que são das disciplinas, (...) para essa capacitação, o tutor recebe o mesmo material que o aluno recebe, então ele recebe a apostila que o aluno vai receber e ele recebe todas as atividades que serão realizadas com os gabaritos. (...) Além disso, dependendo do professor que vai ministrar a capacitação de conteúdo, eles passam também os *slides* da capacitação que o professor usou como síntese das unidades que estão na apostila, dicas de pontos que podem ser mais críticos na disciplina, então esses *slides*, em geral, o professor não vê problema em disponibilizar para

o tutor. Fora a capacitação da disciplina tem capacitações que são mais genéricas, (...) aí os *slides* que a gente usou na capacitação, a gente também passou para os tutores (COORDENADORA DE TUTORIA, questão 3).

A partir das informações referentes ao material didático para a capacitação, foi delineado o que cada capacitação terá que oferecer, ou seja, a entrega de material é ofertada e quando se tratar de conteúdo da capacitação, o conteúdo deverá ser lido pelo tutor antes da capacitação, conforme apontam as coordenadoras. Para tanto, o material deverá ser entregue antes da capacitação em tempo hábil para leitura. O material vem a contribuir significativamente para o aprendizado do tutor.

Onde treinar

O local onde as capacitações devem ocorrer precisa ser pensado por quem está promovendo a capacitação. De acordo com Gil (1994, p. 72) “o treinamento pode ocorrer em serviço ou fora do local de trabalho”.

Nesse sentido, foi questionado a respeito do lugar ideal onde essas capacitações devam acontecer (questão 11). Para a comunidade do Curso de Administração/EaD o local é indiferente. Basicamente salas de aula, a sala do Lig e auditório foram os mais comentados.

Para qualquer um dos casos, poderia se pensar numa estrutura agradável e acessível à maioria dos envolvidos na capacitação. A UFSC, segundo levantando é o local adequado.

Por outro lado, há opção da capacitação virtual, que facilitaria o acesso dos tutores ao aprendizado em diversos momentos, outrossim, facilitando a aquisição de novas competências que ficariam omissas por falta de tempo em abordar presencialmente, bem como auxiliaria na execução do programa completo, amplo e sem cortes.

Como treinar

Esse é um momento importante da capacitação, pois se trata da emissão da mensagem ao treinando. A forma como o aprendizado é estimulado, pode designar o grau de compreensão e internalização do conteúdo.

Questões sobre como treinar precisam ser abordadas num programa de capacitação e que, de alguma forma, repercutem no resultado do tutor. Nos casos em que houve capacitação, foi questionado aos tutores se esta foi presencialmente ou virtualmente.

Quadro 3: Essa instrução foi feita presencialmente ou virtualmente?

Tutores	Essa instrução foi feita presencialmente ou virtualmente? (questão 4)
Tutor 1	Não houve
Tutor 2	Algumas informações foram encaminhadas por <i>e-mail</i> e outras foram encaminhadas pelas supervisoras presencialmente.
Tutor 3	Presencialmente.
Tutor 4	Capacitação das disciplinas e capacitação técnica, presencialmente.
Tutor 5	Presencialmente. Fomos para um hotel, foi uma capacitação bem completa.
Tutor 6	Presencialmente, no boca-a-boca.
Tutor 7	Presencialmente.
Tutor 8	Sim. Com <i>Power Point</i> .
Tutor 9	Presencialmente. Foi num laboratório.
Tutor 10	Presencialmente, com palestras, aulas práticas, em um hotel, com vários tutores.
Tutor 11	Presencialmente. Foram reunidos os tutores e foi dada a capacitação numa sala, com <i>Power Point</i> e os técnicos explicando.
Tutor 12	Presencialmente. Foi feita no auditório. Teve um bate-papo da coordenação. Ai depois teve um almoço.
Tutor 13	Nem presencialmente, nem virtualmente. Só a dos professores.
Tutor 14	Presencialmente. Foi feita no computador e a leitura da apostila do Manual do Tutor.
Tutor 15	Tanto presencialmente, quanto virtualmente (<i>e-mail</i>).
Tutor 16	Teve as das disciplinas com o professor, presencialmente. Foi um conversa informal, seguindo a apostila.
Tutor 17	Presencialmente. Foram usados <i>slides</i> .
Tutor 18	Presencialmente. Foi feito em três dias aqui na UFSC e basicamente era sobre o <i>Moodle</i> , com computadores e <i>Power Point</i> .
Tutor 19	Presencialmente, com a equipe da supervisão, através de <i>slides</i> , instruções verbais e material impresso.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A maioria das capacitações foi feita presencialmente, por meio de conversas formais como palestras, encontros em auditório, em laboratórios, com técnicos; como também informais, como conversa com as supervisoras, ou com os outros tutores. Quando a capacitação foi apontada como virtual, é devido ao envio de informações e *slides* por *e-mail*. Percebe-se com isso que não houve ênfase na parte prática que é uma característica do modelo de gestão por competência, especialmente no tocante ao desenvolvimento de habilidades e atitudes, cujas competências são fundamentais ao tutor.

Perguntou-se também se o tutor prefere ser capacitado presencialmente ou virtualmente, e as respostas foram:

Figura 9: O que você prefere, ser capacitado presencial, ou virtualmente?



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Observou-se uma grande adesão pela proposta de capacitação virtual (32%), que ainda não é utilizada, apesar de a capacitação realizada presencialmente ainda ser a mais pretendida (47%) e a opção de capacitação feita tanto presencial quanto virtual alcançou 21% dos respondentes.

Considerando as informações abordadas quanto ao modelo de capacitação, a opção pela capacitação virtual poderia ser bem-vinda em diversos momentos em que junção de todos os tutores não fosse possível e, ainda, para que as capacitações ocorressem de forma constante; ao passo que as capacitações pessoais são vantajosas para gerar integração entre todos os participantes e solucionar dúvidas e estimular questionamentos em momento real.

Dentre as sugestões apresentadas pelos tutores, tem-se:

- a) Fórum: para a retenção e disseminação do conhecimento;
- b) Virtual: para indicadores de performance dos tutores e alunos;
- c) Presencial: discutir sobre os processos de aprendizagem entre tutores, supervisores e professores;
- d) Presencial: sobre o acompanhamento de questões pedagógicas com algum especialista;
- e) Presencial: os tutores estão “a distância” a todo tempo e geraria maior interação entre todos;
- f) Presencial: mais ágil e melhor para tirar dúvidas;
- g) Presencial: principalmente devido ao *Moodle*;
- h) Presencial: para capacitação de disciplina e de como lidar com o aluno; Virtual: para diretrizes de forma geral;

- i) Virtual: a capacitação com o professor quando for para poucas pessoas;
- j) Videoconferência, *Skype* ou aula gravada;
- k) Virtual: com exceção das disciplinas que são mais exigentes;

Essa mesma pergunta foi realizada com as coordenadoras e com as supervisoras, se elas consideram mais interessante uma capacitação pessoal ou virtual, e teve-se de resposta:

Os dois. Hoje a gente poderia ter capacitações presenciais e outras com material a distância, hoje a gente não tem essa parte feita a distância, até quando a gente tem essas entradas de um tutor, então eu não vou fazer toda uma capacitação para um, mas se eu tivesse uma vídeo-aula, as coisas preparadas, ele conseguiria se capacitar nisso (COORDENADORA DE CURSO, questão 15).

Depende, eu acho que presencialmente algumas coisas a gente consegue passar com ênfase maior, principalmente as questões relacionadas às atitudes, a interação deles, entre eles, o compartilhamento de experiências, então em alguns momentos presenciais eu acho que são necessários, mas que depois podem ser desenvolvidos de maneira mais aprofundadas de forma virtual (COORDENADORA DE TUTORIA, questão 14).

Presencialmente é melhor, já que tem o olho no olho, os tutores podem conhecer os supervisores, conhecer o estilo do trabalho, para dúvidas de interpretação que por *e-mail* é mais difícil, mas principalmente para alinhamento do tutor (SUPERVISORA 1, questão 9).

Presencialmente, pois tem o tête-à-tête. Apesar de que os veteranos podem ser capacitados virtualmente (SUPERVISORA 2, questão 9).

Ambas as coordenadoras foram receptivas à proposta de capacitação virtual pela facilidade, entretanto a capacitação presencial consideram mais vantajosa. As supervisoras dão preferência para as capacitações presenciais, já que facilita a comunicação e a solução de

dúvidas. É importante considerar que quanto maior a quantidade de horas de capacitação, melhor se conseguirá trabalhar com a parte prática, especialmente para desenvolver habilidades e atitudes, visto que demandam de organização do grupo e dinâmicas envolvendo todos os participantes.

Assim, no momento da construção das capacitações, considerou-se que em casos em que a capacitação fosse trabalhar a parte de conhecimentos, poderia ser feita virtualmente. Existem diversas formas de ministrar a capacitação levando em consideração os métodos disponíveis para o aprendizado. Na fundamentação teórica foram abordados alguns métodos segundo Boog (1980a), Gil (1994) e Chiavenato (2009).

Algumas associações em que seria possível trabalhar o método de aprendizagem de forma virtual, são:

- a) Vídeo-aulas: exposição, estudo de caso, palestras e conferências;
- b) Videoconferência: palestras e conferências, discussões, discussões em grupo, demonstração;
- c) Fórum: grupo de ruído, leitura dirigida, discussões em grupo, incidente crítico;
- d) *Chat*: *brainstorming*, grupos de ruído, *coaching*, *mentoring*;
- e) Outros: filmes, televisão, dispositivos, *e-learning*.

Dentre esses métodos citados que podem ser trabalhados virtualmente, alguns são mais interessantes de serem desenvolvidos presencialmente, visto que exigem maior contato físico e poderão ser mais aprofundados em uma capacitação presencial, são: *brainstorming*, grupos de ruído, incidente crítico, discussões, discussão em grupo, demonstração, *coaching*, *mentoring*.

Por outro lado, outros métodos de aprendizagem que visam trabalhar principalmente o desenvolvimento de habilidades e atitudes, o ideal é que sejam realizados presencialmente, pois a sua utilização na prática precisa de maior interatividade entre os participantes e visam desenvolver mais pontualmente as competências. Dentre esses métodos, tem-se: visitas de campo, seminários, treinamento de sensibilidade, simulações, dramatização, jogos.

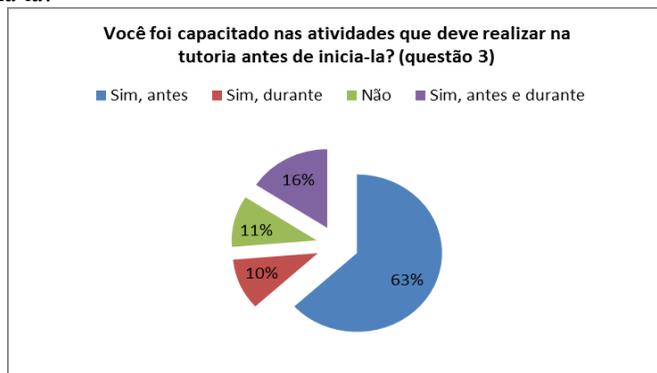
Dessa forma, o desenvolvimento de competências vai solicitar certos métodos que contribuem mais significativamente para um resultado mais efetivo de aprendizagem. Cada uma das propostas de como treinar serão detalhadas nos seus respectivos capítulos, juntamente com os outros componentes do planejamento.

Quando treinar

O momento de realizar a capacitação deve ser bem escolhido, em conformidade com os objetivos institucionais. Gil (1994) diz que a capacitação pode ser realizada antes ou depois do início trabalho, sendo que, antes, é comum uma capacitação de integração onde são apresentados diversos detalhes como a história da instituição, as características do cargo; e quando feita depois, são baseadas nas necessidades encontradas quando do exercício do cargo.

Foi questionado aos tutores se houve capacitação para a sua atuação como tutor, em caso afirmativo, se foi antes dele iniciar as atividades da tutoria, ou durante.

Figura 10: Você foi capacitado nas atividades que deve realizar na tutoria antes de inicia-la?



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Diante do gráfico da Figura 10, identificou-se como “sim” todas as formas de capacitação e instrução entendidas como capacitação pelos tutores. Pode-se destacar que 63% dos tutores afirmaram receber algum tipo de capacitação referente às suas funções antes de iniciar as atividades da tutoria, ao passo que 16% receberam capacitação antes e durante o exercício das suas atividades; 10% receberam apenas após a sua entrada como tutor e 11% não receberam capacitação.

Em outro momento, foi perguntado aos tutores sobre a preferência em ser capacitado antes ou depois de iniciar as atividades da tutoria, obteve-se que a maioria dos tutores prefere ter capacitação tanto antes quanto durante. Carvalho (1988) reforça que o treinando dificilmente assimila uma habilidade ou atitude da primeira vez que é

capacitado e apenas a incorporará mediante a frequência, quando se tratar de um hábito que precisa ser mudado isso deverá ser por meio da substituição um velho hábito por um novo e trabalhado repetidamente até gerar o resultado que se espera.

As questões declaradas pelos tutores podem ocorrer por meio de uma capacitação tanto antes de iniciar como durante o exercício da tutoria. Quanto à pergunta “o que você prefere, receber as instruções durante a tutoria, ou antes de inicia-la? (questão 9)”. A maioria dos tutores (63%) destaca a importância de realizar a capacitação em dois momentos, antes e durante às suas atividades da tutoria. Quando realizadas antes, podem abordar assuntos que preparem o tutor para exercer as suas atividades e dar-lhe maior segurança da sua atuação; enquanto que após o início das atividades, as capacitações viriam como atualizações, com processos de aprimoramento e mesmo para tirar dúvidas. Em outros casos, privilegia-se a capacitação apenas antes do exercício da tutoria (32%), quando não for possível realizá-la em dois momentos. E apenas 5%, o que representa um tutor, considera que a capacitação pudesse ser feita após a sua entrada na tutoria.

Ao mesmo tempo em que a capacitação é um importante veículo para que o tutor aprenda as suas tarefas e responsabilidades, principalmente com o tutor novo, foi questionado (questão 5) às supervisoras se as instruções repassadas ao tutor no primeiro momento foram suficientes, ao que se teve resposta:

Não, nunca é o suficiente, sempre tem-se que repassar depois, pois mesmo os mais antigos esquecem. Na capacitação feita com os tutores é falado sobre o desenvolvimento das atividades, sobre a correção das provas e do próprio *Moodle* (SUPERVISORA 1)

Eu acredito que sim, mas tudo é aprimorado com o decorrer do trabalho, eu acredito que a princípio todas as informações que ele precisa são repassadas, agora, as dúvidas vão sendo sanadas no decorrer do trabalho, porque vai surgindo dúvidas, a gente ensina o básico, mas a complexidade (...) ele vai recorrer a supervisão (SUPERVISORA 2).

Não há como dizer que a capacitação ao tutor resolverá todos os problemas e o deixará a par de tudo referente a tutoria, mas também não

é essa a intenção, assim como coloca Boog (1980b, p. 27), ao dizer que se trata de um erro “verem no treinamento a solução de todos os males empresariais, quando na verdade não o é”.

Da mesma forma, as supervisoras foram questionadas (questão 8) sobre o momento ideal para a capacitação e responderam que antes é o melhor momento.

No caso de capacitação presencial, aos tutores foram questionados sobre a preferência de quando realizar as capacitações: se durante a semana ou final de semana. Como resposta, obteve-se que todos os tutores, com exceção de dois, optaram por serem capacitados durante a semana, já que é o período que costumam dedicar ao trabalho. Houve apenas um tutor que tem preferência por capacitação no final de semana e de outro não se obteve resposta. Assim, a não ser que haja um forte atrativo para capacitar ao final de semana, durante a semana ainda é a melhor opção.

Nesse contexto de adequação da capacitação **antes** ou **durante** ao exercício da tutoria, é possível utilizar como recurso as opções de capacitação realizada **presencialmente** ou **virtualmente**. A capacitação virtual seria viável para que haja uma continuidade na capacitação dos tutores, bem como quando não é possível reunir a todos numa mesma data e principalmente para que o tutor iniciante seja capacitado de maneira mais formal.

Em vista disso, para as Capacitações das Disciplinas e do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem, o momento ideal para sua execução é **antes** do início da tutoria, pois são assuntos fundamentais ao início das atividades, sem os quais comprometeria a qualidade do exercício do tutor. Conquanto as Capacitações de Procedimentos de Rotina e a sobre a Instituição, possam ser alternados em **antes** e **durante** o efetivo exercício da tutoria, pois os temas tratados permitem essa flexibilidade.

Quanto treinar

Isso refere-se a carga horária do programa de capacitação.

Quanto à dedicação de quantidade de horas para o momento das capacitações que costumam ocorrer, obteve-se diversos tipos de opinião, desde capacitações com uma hora de duração até sugestões de um dia inteiro. Dentro desse assunto, perguntou-se à coordenadora de curso quanto tempo é possível destinar à capacitação do tutor:

Essa capacitação de coisas gerais a gente acaba dando em 8 horas, mas claro, eles teriam que ter

uma capacitação de ambiente que dá mais ou menos de 4 a 8 horas também e depois é na prática e conforme a necessidade, é que é difícil eu mensurar isso porque eu não tenho entrada de um grupo de tutores novos, quando eu tenho eu faço uma semana de capacitação, 2 dias eu faço isso, 3 dias eu faço aquilo, e hoje eu tenho um por um, então acaba sendo algo informal, então passasse uma capacitação a ele mas depois ele vai aprendendo com o colega, e é muito difícil a gente selecionar alguém que não trabalhou no curso (...) É muito difícil mais de 4 horas, porque hoje a maioria dos nossos tutores trabalha, então eu tenho que concentrar em um período. As disciplinas geralmente duram 2 horas, mas no máximo 4 horas (questões 13 e 14)

A coordenadora de tutoria também expôs sua visão:

Em uma semana ele consegue ter uma noção do que é que é o curso, o ambiente, porque depois com essas capacitações em relação das disciplinas vai tendo ao longo do semestre. (...) Depende, as capacitações de disciplina a gente no geral consegue trabalhar com eles em três horas, a gente sempre coloca quatro, mas em geral em três horas, três horas e meia, a gente dá conta do conteúdo daquela disciplina e discutir com eles a forma como as disciplinas serão realizadas, e dar dicas das disciplinas (questões 12 e 13).

Segundo as supervisoras, quanto a esse assunto, se posicionaram:

Para a capacitação com o professor, 2h é o ideal, às vezes mais, porém pode ficar cansativo. A capacitação anual é um dia inteiro, as demais, 2 horas (SUPERVISORA 1, questão 11).

Duas horas no máximo é o ideal, senão perde o foco, começa a dispersão e trabalha-se coisas que não precisam. É importante, portanto, um roteiro a ser seguido para que a capacitação tenha foco (SUPERVISORA 2, questão 11).

As respostas foram analisadas, entretanto, diferentemente das respostas encontradas, a carga horária das capacitações propostas foram desenvolvidas de acordo com a ementa e os métodos de aprendizagem a serem utilizados para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, como poderá ser constatado mais à frente. Entra-se agora na delimitação do estudo, em que foi desenvolvido o programa de capacitação aos tutores.

4.3.2.1 Capacitação dos Procedimentos de Rotina

Nas próximas linhas está desenvolvido o planejamento da Capacitação dos Procedimentos de Rotina, conforme os itens: para que treinar, em que treinar, onde treinar, como treinar, quando treinar e quanto treinar.

Para que treinar

Cada um dos objetivos traçados para a Capacitação dos Procedimentos de Rotina foi pensado nas competências que o tutor deve ter para atuar juntamente com o aluno. Para tanto, é objetivado que o tutor adquira competências para a realização das dez atividades essenciais expostas no Quadro 4.

Esse tópicos constituem a essência dos módulos da capacitação e o objetivo de cada um desses módulos é que o tutor seja capacitado para ter uma visão global de cada uma dessas atividades que deverá exercer na tutoria, por meio de questões fundamentais sobre o tema e as principais técnicas que precisará utilizar para a realização efetiva das tarefas.

Em que treinar

O em que treinar consistiu no desenvolvimento da ementa e do conteúdo programático, bem como no material didático a compor o caminhar da capacitação. A ementa foi desenvolvida a partir da essência das atividades da tutoria. Foram identificadas dez atividades essenciais sob responsabilidade dos tutores. Essas ações, ou atividades, constituirão a base para os módulos desta capacitação, ou seja, é a partir das competências para a realização efetiva dessas atividades essenciais que os tutores precisarão ser capacitados nos procedimentos rotineiros.

Devido ao fato de serem dez as atividades essenciais à tutoria, foram construídos dez módulos para a Capacitação dos Procedimentos de Rotina. As dez atividades podem ser conferidas no Quadro 4:

Quadro 4: Atividades essenciais dos tutores

Módulo	Cód.	AÇÃO
1	1	Acompanhar o desempenho do estudante
2	2	Auxiliar e orientar o estudante nos estudos
3	3	Comunicar-se com os professores da disciplina e demais envolvidos com a EaD
4	5	Estimular um sentimento de autorresponsabilidade no aluno
5	10	Cumprir o prazo das atividades
6	12	Participar de atividades de formação, bem como de eventos sobre EaD
7	13	Manter o aluno informado sobre os diversos aspectos da EaD
8	14	Familiarizar o aluno com a metodologia do curso
9	22	Estimular o estudante a buscar informações
10	28	Participar do processo de avaliação do curso

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Cada uma dessas ações, no entanto, possuem subações que vão nortear essas ações maiores, constituindo atividades regulares dos tutores. As subações, ou subatividades, foram extraídas da análise documental e da análise das entrevistas e podem ser vistas no Apêndice H do presente trabalho.

Além disso, para a construção do conteúdo programático desta Capacitação, utilizou-se como norteador as competências necessárias ao exercício da tutoria. Essas competências podem ser rememoradas no Apêndice I, onde estão os conhecimentos; no Apêndice J, em que estão as habilidades; e no Apêndice K, onde estão as atitudes.

Cada uma das competências foi escalonada conforme a necessidade de cada atividade, isto é, para a execução de cada uma das atividades essenciais ao exercício da tutoria, é necessária uma série de competências e que fazem parte do conteúdo programático. A associação delas para a execução efetiva das atividades da tutoria pode ser verificada no Apêndice F, onde já se encontram separadas em conhecimento, habilidade e atitude.

Cada uma dessas competências necessárias ao tutor está inserida dentro de um grupo maior, que são: Organização e Planejamento; Pró-atividade; Automotivação; Empatia; Comprometimento e assiduidade; Liderança; Conhecimento dos procedimentos da tutoria; Conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso; Relacionamentos interpessoais; Comunicação (oral/escrita). Estas, constituirão a ementa do programa de capacitação.

Esse grupo irá nortear o módulo da capacitação. Por exemplo, para a atividade essencial “acompanhar o desempenho dos estudantes”, o tutor precisará desenvolver os seguintes grupos de competências: (1) conhecimento dos procedimentos de rotina, (2) conhecimento sobre EaD/sobre o Curso, (3) relacionamento interpessoal, (4) comunicação oral/escrita, (5) organização e planejamento, (6) pró-atividade, (7) automotivação, (8) empatia e (9) comprometimento e assiduidade.

Assim, os grupos de competências constituirão a ementa da capacitação e seus indicadores, referentes a cada grupo, constituirão o conteúdo programático da Capacitação dos Procedimentos de Rotina.

Com relação ao material didático, propõe-se para a Capacitação dos Procedimentos de Rotina a entrega de: *slides*, impressos que aludam aos processos rotineiros que os tutores terão de realizar e o roteiro da capacitação; que será entregue para a leitura anteriormente à realização da capacitação.

Onde treinar

Para que ocorram as Capacitações de Procedimentos de Rotina uma sala de aula é o suficiente. Nesta sala é necessário que haja cadeira a todos os participantes, preferencialmente com apoio para anotações dos tutores, além disso, o ideal é que possua projetor multimídia ou quadro negro ou outra opção de comunicação, para que a pessoa que esteja conduzindo a capacitação possa explorar outros meios de transmissão da mensagem.

Há a opção de visita técnica, nesta parte da capacitação o local é externo à Universidade, não exigindo espaço físico. O ideal dessa capacitação é que não aconteça no próprio ambiente de trabalho, já que o espaço não comporta todos os tutores juntos e impossibilitaria a realização de dinâmicas variadas.

Como treinar

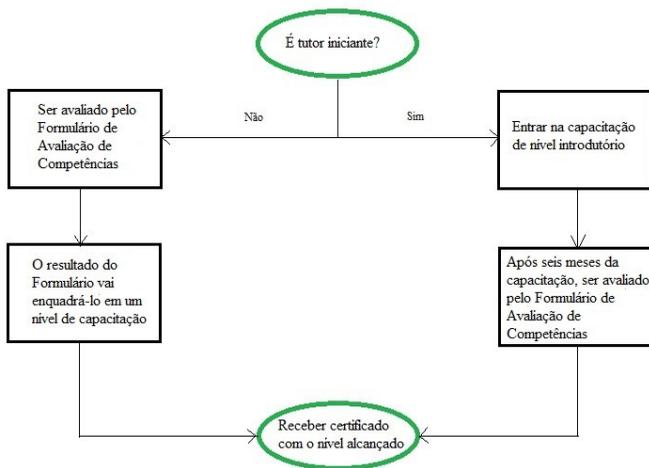
Para a Capacitação dos Procedimentos de Rotina, cada módulo da capacitação (são 10 módulos) irá exigir diferentes níveis de aprofundamento dependendo do perfil do grupo de tutores que será capacitado. Para categorizar o perfil do tutor no seu respectivo nível de competência, sugere-se:

- a) Tutor iniciante: entra imediatamente no nível introdutório de capacitação dos procedimentos de rotina;
- b) Tutor já atuante: terá de passar pela avaliação de competências. A avaliação de competências necessárias ao exercício da tutoria está especificada no tópico 4.3.4 e irá delimitar em que nível exatamente o tutor se encontra na capacitação.

Para os tutores iniciantes, os módulos da capacitação deverão abordar uma linguagem simples e básica, a fim de que o tutor que está adentrando a tutoria possa desenvolver as competências mínimas necessárias. Ao passo que, nas capacitações em que o tutor tenha se encaixado como intermediário e avançado, o aprofundamento deverá ser maior, pois as necessidades desse tutor são diferenciadas.

O fluxograma do processo descrito para a Capacitação dos Procedimentos de Rotina está na sequência:

Figura 11: Processo de entrada na Capacitação dos Procedimentos de Rotina.



Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, a forma de ministrar da Capacitação dos Procedimentos de Rotina poderá ser mesclada com momentos presenciais, em que haja a necessidade de desenvolver certas habilidades e atitudes; e virtuais quando se tratar de desenvolver conhecimentos ou quando o conteúdo programático não exigir encontros presenciais.

O método da capacitação foi escolhido de acordo com a montagem do conteúdo programático, já que as competências precisam de estímulos distintos para serem desenvolvidas. A forma de ministrar poderá ser conferida ao final do capítulo.

Quando treinar

Na Capacitação dos Procedimentos de Rotina têm-se dez módulos que foram delimitados em níveis de profundidade, segundo questionário aplicado com as supervisoras (Apêndice E), ou seja, nível introdutório, intermediário e avançado, sendo introdutório, aquelas imprescindíveis ao exercício da tutoria, conquanto que o intermediário e avançado não pedem imediatismo.

Para a atuação na tutoria os módulos considerados básicos são: Acompanhar o desempenho dos estudantes; Auxiliar e orientar os

estudantes nos estudos; Comunicar-se com os professores da disciplina e demais envolvidos com a EaD; Cumprir o prazo das atividades; Familiarizar o aluno com a metodologia de EaD; Estimular o estudante a buscar informações. Para esses módulos, sugere-se que sejam realizados *antes* do início das atividades da tutoria.

Para os demais módulos – Estimular um sentimento de autorresponsabilidade no aluno; Manter o aluno informado sobre os diversos aspectos da EaD; Participar do processo de avaliação do curso; – que foram analisados pelas supervisoras como nível intermediário e avançado, esses módulos da capacitação podem ser realizados durante o exercício da tutoria.

Quanto treinar

Para a Capacitação dos Procedimentos de Rotina proposta, cada módulo tem em torno de oito (8) a dez (10) horas de duração. Os módulos são extensos, uma vez que visa desenvolver competências em profundidade, sendo que para cada método de aprendizagem prático, o número de horas se amplia. Sendo assim, o programa completo dos Procedimentos de Rotina está em torno de 84 horas.

Por fim, apresenta-se na sequência os dez módulos desta capacitação.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre o Acompanhamento do Desempenho do seu Aluno, por meio de questões fundamentais e as principais técnicas a serem utilizadas.

Quadro 5: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento

MÓDULO		CAPACITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO						
1	1	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	METODO	MAT	
		1	Conhecimento dos Procedimentos de Acompanhamento de Desempenho do Aluno	15 Recursos de internet e computador 63 Documentação relacionada aos alunos	presencial/virtual	40min	Exposição	ztdes
		2	Conhecimento sobre EAD sobre o Curso	17 Diferenças individuais sobre os alunos	presencial/virtual	40min	Exposição	ztdes
		3	Relacionamento Interpessoal	21 Dificuldades e problemas de aprendizagem 23 Contato entre aluno e instituição 43 Habilidade para trabalhar em equipe 48 Realização de vários trabalhos ao mesmo tempo 59 Causas de confusão dos alunos 77 Alinhar esforços com a equipe	presencial	2h	discussão em grupo, exposição, treinamento de sensibilidade	impresso
		4	Comunicação oral escrita	38 Passar informações aos alunos objetivamente 29 Manter materiais no devido local	presencial	1h	Demonstração estudo de caso	ztdes
		5	Organização e Planejamento	31 Colaborar com a organização da sala de tutoria 61 Conduzir a tutoria sem problemas 62 Cumprir prazos e manter a qualidade	presencial	1h	exposição, demonstração	impresso
		6	Pro-atividade	4 Controlar e participar dos alunos 18 Ser ativo e participante 26 Auxiliar o aluno em sua autotutoria	presencial	1h	exponção, atividades demonstração	ztdes
		7	Automotivação	7 Manter-se atualizado perante o curso	presencial	30min	demonstração estudo de caso	impresso
		8	Empatia	45 Dar atenção aos alunos	presencial	40min	exponção em grupo, estudo de caso	ztdes
		9	Comprometimento e Assiduidade	9 Participação das avaliações dos alunos 50 Dedicção com o trabalho	presencial	1h	exponção, estudo de caso	impresso

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre como Auxiliar e Orientar o Aluno nos Estudos, por meio de questões fundamentais e as principais técnicas a serem utilizadas.

Quadro 6: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento

MÓDULO	CAPACITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO						
	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	METODO	MATERIAL	
2	Auxiliar e orientar o estudante nos estudos	6	Domínio do conteúdo das disciplinas	presencial	1h	exposição, treinamento de sensibilidade	impresso
		64	Saber a quem encaminhar dúvidas do AVEA				
		70	Domínio da linguagem escrita				
		17	Diferenças individuais sobre os alunos				
		34	Consciência do seu papel de tutor				
		21	Dificuldades e problemas de aprendizagem				
		23	Contato entre aluno e instituição				
		24	Tirar dúvidas e responder rapidamente aos alunos				
		48	Realização de vários trabalhos ao mesmo tempo				
		59	Conquistar a confiança dos alunos				
37	Enviar respostas sucintas sem alterar o significado	presencial	40min	exposição	exposição, discussão em grupo, treinamento de sensibilidade	impresso	
71	Prender atenção das pessoas com facilidade						
73	Saber ouvir						
74	Saber escrever corretamente em português						
75	Usar linguagem escrita correta e sem gírias						
30	Colocar o gabarito das atividades na devida pasta						
61	Conduzir a turma sem problemas						
18	Ser ativo e participante						
23	Reforço de materiais de estudo complementares						
26	Auxiliar o aluno em sua automotivação						
6	Pre-atividade	27	Informar sobre a necessidade de apoios complementares	presencial	2h	estudo de caso, brainstorming, seminário	impresso
		60	Criar alternativas para os problemas que aparecem				
		7	Mantê-se atualizado perante o curso				
		33	Procurar criar sua própria identidade como tutor				
		35	Aprender com os erros				
		36	Tomar a iniciativa na realização das tarefas				
		44	Ter humor e disposição contagiantes				
		45	Dar atenção aos alunos				
		65	Evitar brigas e conflitos				
		52	Propor-se a ajudar mesmo não fazendo parte do seu trabalho				
54	Estar disponível para auxiliar no que for preciso						
69	Animar os participantes do curso						
72	Pensar no que vai falar e escrever						

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivo geral: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre Comunicar-se com os professores da disciplina e demais envolvidos com a EaD, por meio de questões fundamentais e as principais técnicas a serem utilizadas.

Quadro 7: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento

MÓDULO		CAPACITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO						
3	3	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	METODO	MATERIAL	
		Conhecimento dos Procedimentos de Tutoria	70 Ter bom domínio da língua escrita	presencial	1h	exposição, treinamento de sensibilidade	impresso	
		2 Relacionamento Interpessoal	21 Dificuldades e problemas de aprendizagem 24 Tirar dúvidas e responder rapidamente aos alunos 43 Habilidade para trabalhar em equipe 58 Conquistar a confiança dos colegas 67 Envolvimento com os colegas tutores para executar uma tarefa 68 Discutir os problemas e abordá-los prontamente 69 Dar respostas sucintas sem alterar o significado 70 Fazer afirmações aos alunos corretamente 73 Saber escrever corretamente em português 74 Usar linguagem escrita correta e sem gírias 75 Usar linguagem escrita correta e sem gírias	presencial	2h	exposição, grupos de estudo, jogos	impresso	
		3 Comunicação oral/escrita	18 Ser ativo e participante 19 Apontar falhas no sistema de tutoria 20 Sugerir melhorias no sistema de tutoria	presencial/virtual	2h	exposição, demonstração de sensibilidade	impresso	
		4 Pré-atividade	36 Tomar a iniciativa na realização das tarefas 40 Identificar-se com os colegas tutores 42 Respeitar a opinião dos outros 46 Ser atencioso com os colegas tutores 65 Evitar brigas e conflitos 66 Respeitar os colegas de trabalho	presencial	1h30	jogo		
		5 Automotivação	49 Ter orgulho em desempenhar atividades dentro do grupo 50 Propor-se a ajudar mesmo sem ser parte do seu trabalho 52 Estar disponível para auxiliar no que for preciso 54 Estimular os colegas a trazerem novas ideias	presencial	40min	exposição, demonstração		
		6 Empatia	51 Estimular os colegas a trazerem novas ideias 52 Estar disponível para auxiliar no que for preciso 54 Estimular os colegas a trazerem novas ideias	presencial	1h	exposição, jogo	slides	
		7 Comprometimento e Assiduidade	55 Ajudar os demais colegas a se desenvolver 56 Influenciar os demais colegas através do comportamento 72 Pensar no que vai falar e escrever	presencial	1h	exposição, estudo de caso	slides	
		8 Liderança		presencial	2h	exposição, jogos	slides	
		Comunicar-se com os professores da disciplina e demais envolvidos com a EaD						

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre como Estimular um sentimento de autorresponsabilidade no aluno, por meio de questões fundamentais e as principais técnicas a serem utilizadas.

Quadro 8: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento

CAPACITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO							
MÓDULO	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	MÉTODO	MATERIAL	
4 5	1	Conhecimento sobre EAD sobre o Curso	17	Diferenças individuais sobre os alunos	presencial/virtual	50min	exposição
			39	Entendimento das tarefas e compreensão da importância das mesmas para o curso			
	2	Relacionamento Interpessoal	21	Dificuldades e problemas de aprendizagem	presencial	1h	exposição, demonstração
			23	Contato entre aluno e instituição			
			59	Conquistar a confiança dos alunos			
			77	Alinhamento dos esforços com a equipe			
	3	Comunicação oral/escrita	8	Ser comunicativo e identificado com os seus alunos	presencial	2h	exposição, treinamento de sensibilidade, seminário
			71	Prender atenção das pessoas com facilidade			
74			Saber escrever corretamente em português				
75			Usar linguagem escrita correta e sem gírias				
4	Pró-atividade	18	Ser ativo e participante	presencial	1h	exposição, demonstração	
		32	Auxiliar o aluno em sua automotivação				
5	Automotivação	30	Atenção aos detalhes	presencial	1h30	grupo de nêdo, incidente crítico	
		33	Procurar estar bem por trás identidade como tutor				
		35	Aprender com os seus erros				
6	Empatia	41	Identificar-se como tutor	presencial/virtual	1h	exposição, demonstração	
		44	Ter humor e disposição contagiantes				
7	Comprometimento e Assiduidade	45	Dar atenção aos alunos	presencial	40min	exposição, demonstração	
		53	Chegar no horário previsto				
8	Liderança	36	Influenciar os demais colegas através do comportamento	presencial	1h30	exposição, demonstração, treinamento de sensibilidade	
		69	Animar os participantes do curso				
		72	Pensar no que vai falar e escrever				

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre Cumprir o Prazo das Atividades, por meio de questões fundamentais e as principais técnicas a serem utilizadas.

Quadro 9: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento

MÓDULO		CAPACITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO							
5	10	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	MÉTODO	MATERIAL		
5	10	1	Conhecimento dos Procedimentos de Tutoria	6	Ter domínio do conteúdo e das disciplinas	presencial/virtual	1h	exposição	slides
				15	Recursos de internet e computador				
		2	Conhecimento sobre EaD/sobre o Curso	63	Documentação relacionada aos alunos	presencial/virtual	40min	exposição	slides
				39	Entendimento das tarefas e compreensão da importância das mesmas para o curso				
		3	Relacionamento Interpessoal	47	Incorporar facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho	presencial	2h	exposição, jogo	impresso
				48	Realizar vários trabalhos ao mesmo tempo				
				58	Conquistar a confiança dos colegas				
				59	Conquistar a confiança dos alunos				
4	Comunicação oral/escrita	77	Alinhar esforços com a equipe	presencial	2h	exposição, incidente crítico, treinamento de sensibilidade	impresso		
		37	Enviar respostas sucintas sem alterar o significado						
5	Organização e Planejamento	75	Saber escrever corretamente em português	presencial/virtual	1h	exposição, demonstração	impresso		
		29	Manter materiais no devido local						
6	Pró-atividade	30	Colocar o gabarito das atividades na devida pasta	presencial	1h,10	estudo de caso	impresso		
		62	Cumprir prazos e manter a qualidade						
7	Comprometimento e Assiduidade	31	Colaborar com a organização da sala de tutoria	presencial	50min	incidente crítico	impresso		
		60	Criar alternativas para os problemas que aparecem						
8	Liderança	50	Dedicação com o trabalho	presencial/virtual	50min	exposição, demonstração	slides		
		56	Influenciar os demais colegas através do comportamento						

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre Participar de Atividades de Formação, bem como de Eventos sobre EaD, por meio de questões fundamentais e as principais técnicas a serem utilizadas.

Quadro 10: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento

CAPACITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO									
MÓDULO	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	METODO	MATERIAL			
6 12	1	Conhecimento sobre EaD sobre o Curso	11	Ter conhecimento sobre EaD	presencial	50min	exposição, demonstração	impresso	
			16	Conhecer e avaliar os materiais de estudo					
	2	Relacionamento Interpessoal	43	Habilidade para trabalhar em equipe					
			47	Incorporar facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho					
			48	Realizar vários trabalhos ao mesmo tempo					
			58	Conquistar a confiança dos colegas	presencial	2h	exposição, brainstorming, jogos	impresso	
			68	Discutir os problemas e adotá-los prontamente					
			77	Alinhamento dos esforços com a equipe					
	3	Comunicação oral/escrita	73	Saber ouvir	presencial/virtual	40min	exposição	impresso	
	4	4	Pre-atividade	18	Ser ativo e participante	presencial	40min	grupo de ruído	slides
				32	Ter motivação para ser tutor		1h		impresso
	5	5	Automotivação	33	Procurar criar sua própria identidade como tutor	presencial		exposição, treinamento de sensibilidade	
				36	Tomar a iniciativa na realização das tarefas				
	6	6	Empatia	40	Identificar-se com os colegas tutores	presencial	1h30	exposição, jogos	impresso
				46	Ser atencioso com os colegas tutores				
	7	7	Comprometimento e Assiduidade	49	Ter orgulho em desempenhar as atividades dentro do grupo				
			50	Dedicação com o trabalho	presencial	1h	exposição, demonstração	impresso	
			53	Chegar no horário previsto					
8	8	Liderança	56	Influenciar os demais colegas através do comportamento	presencial	1h30	treinamento de sensibilidade	slides	

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre Manter o Aluno Informado sobre os Diversos Aspectos da EaD, por meio de questões fundamentais e as principais técnicas a serem utilizadas.

Quadro 11: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento

CAPACITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO										
MÓDULO	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	MÉTODO	MATERIAL				
7	13	Manter o aluno informado sobre os diversos aspectos da EaD	1	Conhecimento dos Procedimentos de Tutoria	64	Saber para quem encaminhar dúvidas	presencial	30min	leitura dirigida	impresso
			2	Conhecimento sobre EaD sobre o Curso	11	Ter conhecimento sobre EaD	presencial	30min	leitura dirigida	impresso
			3	Relacionamento Interpessoal	47 77	Incorporar facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho Alinhamento dos esforços com a equipe	presencial	1h	Exposição, treinamento de sensibilidade	impresso
			4	Comunicação oral/escrita	38 74 75	Passar informações aos alunos objetivamente Saber escrever corretamente em português Usar linguagem escrita correta e sem gírias	presencial/virtual	1h30	Exposição, demonstração	impresso
			5	Pro-atividade	27 57	Informar sobre a necessidade de apoiar complementares Informar aos alunos os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria	presencial/virtual	1h	Exposição, demonstração	slides
			6	Automotivação	36	Tomar a iniciativa na realização das tarefas	presencial	1h	Exposição, treinamento de sensibilidade	slides
			7	Empatia	45 65	Dar atenção aos alunos Evitar brigas e conflitos	presencial	1h30	Demonstração, incidente crítico	impresso
			8	Comprometimento e Assiduidade	50	Dedicação com o trabalho	presencial/virtual	1h	Exposição, demonstração	slides

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre Familiarizar o Aluno com a Metodologia do Curso, por meio de questões fundamentais e as principais técnicas a serem utilizadas.

Quadro 12: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento

MÓDULO		CAPACITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO					
8	14	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	MÉTODO	MATERIAL
Familiarizar o aluno com a metodologia do curso	1	Conhecimento dos Procedimentos de Tutoria	6 Ter domínio do conteúdo e das disciplinas 15 Conhecer recursos de internet e computador 64 Saber para quem encaminhar dúvidas	presencial/virtual	1h	exposição, demonstração	impresso
	2	Conhecimento sobre EAD sobre o Curso	17 Diferenças individuais sobre os alunos	presencial/virtual	50min	exposição, discussão em grupo	impresso
	3	Relacionamento Interpessoal	23 Contato entre aluno e instituição 47 Incorporar facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho 77 Alinhamento dos esforços com a equipe	presencial	1h50	exposição, demonstração, sensibilidade	impresso
	4	Comunicação oral/escrita	38 Passar informações aos alunos objetivamente 71 Prender atenção das pessoas com facilidade 74 Saber escrever corretamente em português 75 Usar linguagem escrita correta e sem gírias	presencial	2h	exposição, demonstração, treinamento de sensibilidade	impresso
	5	Pré-atividade	27 Informar sobre a necessidade de apoios complementares 57 Informar aos alunos os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria	presencial/virtual	1h	exposição, demonstração	impresso
	6	Automoção	7 Manter-se atualizado perante o curso	presencial	40min	grupos de estudo	
	7	Empatia	45 Dar atenção aos alunos	presencial	50min	treinamento de sensibilidade	
	8	Comprometimento e Assiduidade	50 Dedicção com o trabalho 54 Estar disponível para auxiliar no que for preciso	presencial	40min	demonstração	slides

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre Estimular o Estudante a Buscar Informações, por meio de questões fundamentais e as principais técnicas a serem utilizadas.

Quadro 13: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento

MÓDULO	CAPACITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO							
	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	MÉTODO	MATERIAL		
9 22	1	Conhecimento dos Procedimentos de Tutoria	15	Conhecer recursos de internet e computador	presencial/virtual	30min	exposição, demonstração	slides
	2	Conhecimento sobre EaD/sobre o Curso	17 39	Diferenças individuais sobre os alunos Entendimento das tarefas e compreensão da importância das mesmas para o curso	presencial/virtual	40min	exposição	slides
	3	Relacionamento Interpessoal	21 23 59 77	Dificuldades e problemas de aprendizagem Contato entre aluno e instituição Conquistar a confiança dos alunos Alinhamento dos esforços com a equipe	presencial	1h	exposição, estudo de caso	impresso
	4	Comunicação oral/escrita	8 38 75	Ser comunicativo e identificado com seus alunos Passar informações aos alunos objetivamente Usar linguagem escrita correta e sem girias	presencial/virtual	1h	exposição, grupos de estudo	impresso
	5	Pró-atividade	18 25 27 57	Ser ativo e participante Reforço de materiais de estudo complementares Informar sobre a necessidade de apóios complementares Informar aos alunos os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria	presencial	2h	exposição, grupos de estudo, treinamento de sensibilidade	impresso
	6	Automotivação	7 36	Manter-se atualizado perante o curso Tomar a iniciativa na realização das tarefas	presencial	1h	treinamento de sensibilidade	impresso
	7	Empatia	44 45	Ter humor e disposição contagiantes Dar atenção aos alunos	presencial	1h	demonstração, treinamento de sensibilidade	slides
	8	Comprometimento e Assiduidade	50 54	Dedicação com o trabalho Estar disponível para auxiliar no que for preciso	presencial/virtual	40min	exposição, demonstração	slides
	9	Liderança	72	Pensar no que vai falar e escrever	presencial/virtual	40min	exposição, treinamento de sensibilidade	slides

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre Participar do Processo de Avaliação do Curso, por meio de questões fundamentais e as principais técnicas a serem utilizadas.

Quadro 14: Capacitação dos procedimentos de acompanhamento

MÓDULO		CAPACITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO						
EMENIA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	MÉTODO	MATERIAL			
10	1	Conhecimento dos Procedimentos de Tutoria	63	Documentação relacionada aos alunos	presencial/virtual	30min	exposição	impresso
28	2	Conhecimento sobre EAD sobre o Curso	16 34 43	Conhecer e avaliar os materiais de estudo Ter consciência da importância do seu papel como tutor Habilidade para trabalhar em equipe	presencial/virtual	50min	exposição, demonstração	impresso
	3	Relacionamento Interpessoal	68	Discutir os problemas e abordá-los prontamente	presencial	1h30	grupos de ruído, jogos	impresso
	4	Organização e Planejamento	76	Defender a equipe contra ataques de terceiros Controlar a participação dos alunos	presencial/virtual	50min	exposição, demonstração	<i>slides</i>
	5	Pro-atividade	18 19 20 26	Ser ativo e participante Apontar falhas no sistema de tutoria Sugerir melhorias no sistema de tutoria Auxiliar o aluno em sua automotivação	presencial	1h30	exposição, demonstração, discussão em grupo	impresso
	6	Automotivação	7 33	Mantê-se atualizado perante o curso Procurar criar sua própria identidade como tutor	presencial	1h	estudo de caso	impresso
	7	Empatia		Identificar-se como tutor Respeitar a opinião dos outros Ser atencioso com os colegas tutores	presencial	1h	exposição, discussão, seminário	<i>slides</i>
	8	Comprometimento e Assiduidade		Participar das avaliações dos alunos Ter orgulho em desempenhar as atividades dentro do grupo	presencial	1h	Demonstração, treinamento de sensibilidade	impresso
	9	Liderança		Influenciar os demais colegas através do comportamento Pensar no que vai falar e escrever	presencial	1h30	exposição, incidente crítico, treinamento de sensibilidade	<i>slides</i>

Participar do processo de avaliação do curso

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.2.2 Capacitação das Disciplinas

Nas próximas linhas está desenvolvido o planejamento da Capacitação das Disciplinas, conforme os itens: para que treinar, em que treinar, onde treinar, como treinar, quando treinar e quanto treinar.

Para que treinar

Na Capacitação das Disciplinas o objetivo é que o tutor tenha o conhecimento sobre cada uma das disciplinas que serão ofertadas no semestre, bem como a forma que terá que direcionar o aluno. O objetivo geral de cada uma das disciplinas está contido no Plano de Ensino e constituirá o objetivo desta capacitação; enquanto que, os objetivos específicos traçados no Plano de Ensino, constituirá o direcionamento que o tutor precisará dar ao aluno no decorrer do semestre.

Em que treinar

Para a Capacitação das Disciplinas a ementa foi baseada no plano de ensino das disciplinas do Curso de Administração/EaD. O modelo utilizado como exemplo desta capacitação está no Anexo A.

Para essa capacitação, sugere-se que a ementa seja extraída do próprio plano de ensino da disciplina, tal como no disposto no Plano de Ensino da disciplina Administração (Introdução e Teorias), que são: Introdução ao curso de Administração; O papel do Administrador na sociedade atual; Funções gerenciais; Áreas de atuação da administração; Teoria Geral da Administração; Orientação e tecnologia de intervenção. Cada um desses temas da ementa possuem os assuntos que devem ser tratados, estes irão compor o conteúdo programático da capacitação.

Além dos conteúdos que o professor irá abordar como partes necessárias à sua disciplina, alguns outros pontos foram levantados pelos tutores e pela coordenação e que podem complementar essa capacitação. Os pontos levantados pelos tutores surgiram em alguns momentos em que sentiram falta ao longo do exercício das suas atividades, seja por dúvida ou para facilitar o seu trabalho da tutoria.

Dependendo da disciplina, os tutores terão maior ou menor facilidade com o conteúdo e por isso, a capacitação poderia ser reformulada no sentido de ser padronizada, a fim de que o acesso ao conhecimento seja facilitado ao tutor, tanto para aqueles que dominam o conteúdo como para aqueles que têm dificuldade, para que os tutores possam trabalhar a disciplina com o aluno mais seguramente.

Dentre as dúvidas referentes sobre as disciplinas que os tutores apontaram estão relacionadas a seguir: Quais são as formas de

avaliação? Como devem ser feitas as correções? Como será a forma de pontuação? Quais são as dificuldades mais comuns entre os alunos com relação a disciplina? Quando devo ser mais flexível com o aluno? O que deverá ser reafirmado com os alunos? O que o professor espera da disciplina e do tutor? Que parte da disciplina é possível que gere discussão com o aluno? Quais são as regras que devem ser impostas aos alunos? Sugestões de como lidar os alunos nessa disciplina. Esses relatos constituem mais uma etapa da ementa como “Sugestões e Dúvidas” para encerrar cada módulo da capacitação.

A coordenadora de tutoria aponta que para a capacitação das disciplinas, os tutores recebem a apostila, as atividades e o gabarito, e em alguns casos, o professor da disciplina disponibiliza os *slides* que contém uma síntese das unidades que estão na apostila, dicas de pontos que podem ser mais críticos na disciplina. Dessa forma, quando disponibilizado antecipadamente, o tutor poderá se preparar para a capacitação e facilitar a interatividade da mesma.

Tendo em vista as informações referentes ao material didático para a capacitação, propõe-se o recebimento da: apostila da disciplina, as atividades do semestre juntamente com o gabarito, o plano de ensino e o roteiro da capacitação; que será entregue para a leitura anteriormente à realização da capacitação.

Onde treinar

Para as Capacitações de Disciplina, da mesma forma como a Capacitação dos Procedimentos de Rotina, uma sala de aula é o suficiente. É importante que tenham cadeiras e recursos multimídia solicitados pelo professor para que haja interação entre todos os participantes e o conteúdo possa ser passado agradavelmente.

Como treinar

Para a Capacitação das Disciplinas sugere-se que, uma vez que selecionado como tutor, ele primeiramente faça a prova de conteúdo, para atestar os seus conhecimentos das disciplinas.

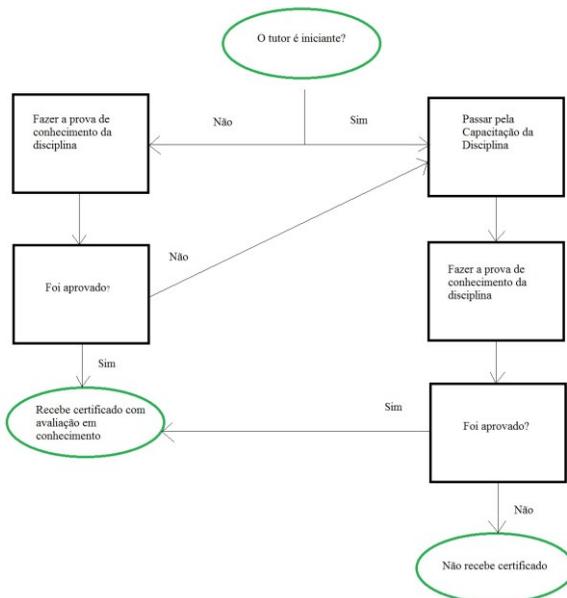
Essa prova de conteúdo teria que ser desenvolvida pelo professor da disciplina que também estabelecerá um gabarito como referencial para a correção e uma nota de corte ao qual o tutor deverá cumprir para ser aprovado e dispensado da capacitação.

Ademais, é importante a indicação de bibliografia para o preparo desta prova, como o disposto no plano de ensino, assim como a disponibilização da apostila da respectiva disciplina para estudo prévio.

Como sugestão de prova poderiam ser desenvolvidas questões objetivas e subjetivas a respeito da ementa da disciplina. Foi disponibilizado um exemplo de prova oferecido pelo professor da disciplina de Administração de Recursos Humanos II, da sexta fase, acessível no Anexo B. Para essa prova, segundo o professor, é necessário que o tutor alcance no mínimo nota oito (8), para ser dispensado da capacitação. Ao considerar que a nota mínima para aprovação de um aluno na graduação da UFSC é de seis (6), considerou-se que, para que o tutor seja dispensado de uma capacitação, ele deverá demonstrar um bom domínio do conteúdo e, portanto, considerou-se oito (8) como a nota mínima ideal para tal contexto.

Uma vez aprovado na prova de conhecimento da disciplina, o tutor estará apto a receber no certificado a sua avaliação relativa a conhecimento da respectiva disciplina. Caso não seja aprovado, ele deverá participar da capacitação da disciplina com o professor, cujo conteúdo já teria sido estudado pelos tutores. Para tanto, vê-se o fluxograma desse processo:

Figura 12: Processo de entrada na Capacitação das Disciplinas.



Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme o fluxograma, o primeiro passo é identificar se o tutor é “iniciante” ou “já atuante”. Se for “já atuante” no Curso de Administração/EaD terá que fazer a prova de conteúdo da disciplina, caso contrário, entra diretamente na Capacitação da Disciplina. Caso o tutor que fez a prova não tenha alcançado a nota de corte, a capacitação será obrigatória e facultativa àqueles que foram aprovados na prova. O próximo passo é a certificação que poderá ser expedida pelo departamento ou pelo próprio professor via projeto de extensão, por exemplo. O tutor será certificado, portanto, em conhecimento, mediante aprovação na prova do conteúdo da disciplina.

Para a condução da Capacitação das Disciplinas, no exemplo descrito, propõe-se basicamente os seguintes métodos: exposição, estudo de caso, incidente crítico, seminário e discussão, como formas de se trabalhar o conteúdo da disciplina, pois esse tipo de capacitação envolve teoria e a interação com o conteúdo precisa ser estimulado de outras maneiras, a fim de aumentar o entendimento do tutor sobre o conteúdo da disciplina e poder trabalhá-lo com os alunos ao longo do semestre. Entretanto, outras disciplinas exigirão outros métodos de aprendizagem, tal como, disciplina de cálculo, que possivelmente exija demonstração de exercícios.

Como forma de ministrar a capacitação há a opção presencial/virtual que representa que ambas as opções são viáveis, haja vista os comentários feitos pelos tutores, supervisores e coordenadores.

Quando treinar

A Capacitação das Disciplinas com os tutores costumam ocorrer *antes* de a disciplina ser ofertada, conforme mencionam as supervisoras e coordenadora de tutoria, e precisa envolver cada uma das disciplinas presentes no currículo do Curso.

O Currículo 2007.2 está baseado em nove períodos com a grade curricular aprovada pela Portaria nº 228/PREG/2007 (UFSC, 2008). Assim, os períodos e suas respectivas disciplinas são:

a) 1º Período: Introdução a Educação a Distância; Metodologia de Pesquisa; Informática Básica; Introdução a Administração; Seminário Temático I: Apresentação de Atividades; Ciência Política; Sociologia.

b) 2º Período: Teoria Geral da Administração; Seminário Temático II: Apresentação de Atividades; Introdução à Economia de Empresas; Filosofia; Redação Empresarial; Matemática para Administradores.

c) 3º Período: Organização, Sistemas e Métodos (OSM); Seminário Temático III: Apresentação de Atividades; Contabilidade Básica; Direito Administrativo; Estatística Aplicada à Administração; Psicologia Organizacional.

d) 4º Período: Antropologia Aplicada a Administração; Sistemas de Informação; Seminário Temático IV: Apresentação de Atividades; Contabilidade Gerencial; Direito Empresarial; Pesquisa Operacional; Matemática Financeira.

e) 5º Período: Administração Financeira I; Administração de Marketing; Laboratório de Gestão; Administração de Recursos Humanos I; Processo Decisório; Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor.

f) 6º Período: Pesquisa Mercadológica; Administração de Materiais; Logística e Cadeia de Suprimentos; Administração da Produção; Administração de Recursos Humanos II; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Seminário Temático V: Apresentação de Atividades.

g) 7º Período: Administração Financeira II; Administração Pública; Estratégia Mercadológica; Teoria de Jogos; Seminário Temático VI: Apresentação de Atividades; Desenvolvimento Econômico; Mercado de Capitais.

h) 8º Período: Cultura Empreendedora e Criatividade; Administração Orçamentária; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Projeto de Estágio; Organização dos Serviços de Saúde; Elaboração e Administração de Projetos.

i) 9º Período: Direção Estratégica; Empreendimentos e Modelos de Negociação; Estágio Supervisionado (TCC).

j) Atividades Culturais, Técnicas E Científicas (300 horas): Atividades Complementares e Atividades de Extensão.

Na grade curricular da UAB 3 (de 31/12/2007 a 31/12/2012) do mesmo curso, apenas não constam as disciplinas “Administração Orçamentária” do 8º Período e “Redação Empresarial” do 2º (EaD-UFSC, 2013a). Assim, a cada semestre, *antes* do início efetivo do Curso, a Capacitação das Disciplinas precisará preparar o tutor para atuar frente a cada uma das disciplinas que serão ofertadas.

Quanto treinar

Para a Capacitação das Disciplinas o delimitador da quantidade de horas também será o método de aprendizagem, já que em grande parte discute-se mais a parte conceitual e de como irá funcionar a disciplina. Quando o conteúdo for trabalhado por meio de seminário, ou

discussões em grupo, por exemplo, terá que ser dado um tempo maior de capacitação. Para tanto, o tempo da Capacitação das Disciplinas girará em torno de quatro horas para cada disciplina, neste caso, o programa completo varia de acordo com quantidade de disciplinas ofertadas no respectivo semestre, quando forem seis disciplinas a serem ofertadas, por exemplo, o programa completo terá cerca de 24 horas.

Por fim, na Capacitação das Disciplinas os tutores serão capacitados nos conhecimentos necessários das matérias ministradas aos alunos. Os módulos da capacitação estão representados pelos nove semestres correspondentes ao Curso e suas respectivas disciplinas. Aqui, no presente trabalho, foi desenvolvido apenas um módulo aleatório, a fim de ilustrar os demais modelos.

Objetivo Geral

A disciplina tem por objetivo fornecer elementos conceituais básicos na área da Ciência Administrativa; auxiliar os estudantes no desenvolvimento do interesse pelo estudo da administração e das habilidades na aplicação de conhecimentos administrativos, bem como no desenvolvimento da reflexão teórico-empírica com base na evolução do pensamento administrativo.

Objetivos Específicos

- a) Fornecer os elementos essenciais para o administrador
- b) Discutir a gestão empresarial com ênfase no enfoque prático da administração
- c) Analisar o pensamento teórico para interpretar as organizações de produção quanto à estrutura, o ambiente, o processo gerencial, às pessoas e à aprendizagem.
- d) Instrumentalizar o aluno para compreensão e análise das organizações de produção, com base nas correntes do pensamento administrativo.

Quadro 15: Capacitação das disciplinas

CAPACITAÇÃO DAS DISCIPLINAS						
MÓDULO	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	MÉTODO	MATERIAL
1 Semestre – Administração (Introdução e Teorias)	1	Introdução ao curso de Administração	presencial/virtual	30min	exposição	apostila, referências bibliográficas, slides
	2	O papel do Administrador na sociedade atual	presencial/virtual	30min	exposição	apostila, referências bibliográficas, slides
	3	Funções gerenciais	presencial/virtual	30min	exposição, estudo de caso	apostila, referências bibliográficas, slides
	4	Áreas de atuação da administração	presencial/virtual	30min	exposição, incidente crítico	apostila, referências bibliográficas, slides
	5	Teoria Geral da Administração	presencial/virtual	30min	exposição/seminário	apostila, referências bibliográficas, slides
	6	Orientação e tecnologia de intervenção	presencial/virtual	30min	exposição	apostila, referências bibliográficas, slides
	7	Sugestões e dúvidas	presencial/virtual	1h	discussão	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.2.3 Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem

Nas próximas linhas está desenvolvido o planejamento da Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem, conforme os itens: para que treinar, em que treinar, onde treinar, como treinar, quando treinar e quanto treinar.

Para que treinar

No caso da Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem, durante as entrevistas com os tutores, foi questionado (questão 13) se o tutor teve alguma dificuldade com o uso das tecnologias e como respostas, obteve-se “não” em sua grande maioria, entretanto, o ambiente virtual de ensino-aprendizagem (AVEA) apareceu em diversas respostas que se deve especialmente ao início das atividades da tutoria, quando o tutor não está familiarizado com o sistema *Moodle*, bem como quando ocorre mudança da plataforma do *Moodle*, como aconteceu em 2013 e não houve capacitação do mesmo.

Vê-se que a capacitação do *Moodle* torna-se uma necessidade básica dos tutores. O objetivo desta capacitação é desenvolver nos tutores uma visão global sobre o AVEA, por meio de conceitos básicos sobre cada uma das partes do ambiente no qual o tutor irá trabalhar, assim como capacitá-lo nas habilidades técnicas para manusear os seus diversos recursos.

Em que treinar

Para a Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem, a ementa foi baseada nas necessidades dos tutores, bem como nas áreas contidas dentro do *Moodle* apontadas pela equipe técnica em que o tutor irá atuar. Assim a ementa é composta por: perfil, disciplinas, grupos, vídeo-aulas, atividades, *chat*, fórum, videoconferência, avaliações/provas, *backup*, visualização de notas, comunicação e outras dúvidas mais gerais e relacionadas aos alunos.

De acordo com a ementa proposta, o conteúdo programático terá que abordar os assuntos que fazem parte de cada tópico, sendo importante tanto familiarizar o tutor sobre a parte conceitual, como a parte prática do *Moodle*, explanar para que serve e como será utilizada. Mais especificamente, a capacitação será direcionada aos conhecimentos e habilidades necessários para o tutor manusear o *Moodle*.

Tendo em vista as informações referentes ao material didático, propõe-se para essa capacitação a utilização de: um manual técnico contendo as áreas de abrangência do *Moodle*, bem como sua descrição

com ilustrações e o roteiro da capacitação; que será entregue para a leitura anteriormente à realização da capacitação.

Onde treinar

Para o acontecimento da Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem o ideal é um laboratório, assim como afirma a supervisora 1 (questão 3). Nele os tutores poderão acompanhar a explicação do ministrante através de um computador, instigando suas habilidades. Para tanto, é apropriado a obtenção de computadores e de recursos multimídia para o ministrante.

Como treinar

Para a Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem, o processo de capacitação proposto ocorre basicamente por meio de: exposição, demonstração e treinamento de sensibilidade, pois são assuntos que visam desenvolver conhecimentos e habilidades e precisam tanto de teoria, como de demonstração de como executar e a prática para a fixação das habilidades. Cada uma dessas formas de ensinar contribui para o aprendizado do tutor, mas especialmente para que ele adquira as habilidades de trabalhar com o *Moodle* prontamente.

Para esta capacitação é mais interessante que seja feita presencialmente, visto que há maior interatividade para trabalhar as ferramentas do *Moodle*, bem como esclarecer dúvidas em momento real. Não obstante, a modalidade virtual não seja descartada.

Quando treinar

No caso da Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem, foram detectados três módulos e que podem ser realizados em dias distintos, para facilitar a assimilação do conteúdo pelo tutor, sendo ofertado **antes** do início das atividades da tutoria.

Quanto treinar

Na Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem o tempo de duração vai depender do conteúdo que será abordado, visto que demanda tempo para apresentação, demonstração e prática. Assim, cada módulo desta capacitação terá em torno de oito horas de duração, sendo três módulos, o programa completo terá cerca de 24 horas.

Por fim, nesta capacitação o tutor deverá desenvolver conhecimentos e habilidades para atuar com o ambiente virtual, onde ocorre a maior parte do seu contato com o aluno. Essa capacitação está dividida em três módulos, sendo apresentados a seguir.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre o Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem, por meio de conceitos básicos e as principais habilidades técnicas para exercer a tutoria.

Quadro 16: Capacitação do ambiente virtual ensino-aprendizagem

CAPACITAÇÃO DO AMBIENTE VIRTUAL ENSINO-APRENDIZAGEM						
TEMA	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	MÉTODO	MATERIAL
MÓDULO 1	Ambiente virtual de ensino-aprendizagem	O que contém Como usar A quem se dirigir para Analisar e resolver problemas	presencial/virtual	1h	exposição	computador, impresso (passo-a-passo)
	Perfil	Como acessar o perfil de tutor Como modificar o perfil	presencial/virtual	2h	exposição, demonstração, treinamento de sensibilidade	computador, impresso (passo-a-passo)
	Disciplinas	Como acessar as disciplinas Como estão estruturadas	presencial/virtual	2h	exposição, demonstração, treinamento de sensibilidade	computador, impresso (passo-a-passo)
	Grupos	Como criar e manter grupos Como adicionar/remover pessoas	presencial/virtual	2h	demonstração, treinamento de sensibilidade	computador, impresso (passo-a-passo)
	Vídeo-aulas	Como utilizar as vídeo-aulas Dicas	presencial/virtual	1h30	exposição, demonstração	computador, impresso (passo-a-passo)

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre o Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem, por meio de conceitos básicos e as principais habilidades técnicas para exercer a tutoria.

Quadro 17: Capacitação do ambiente virtual ensino-aprendizagem

CAPACITAÇÃO DO AMBIENTE VIRTUAL ENSINO-APRENDIZAGEM						
TEMA	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	MÉTODO	MATERIAL
MÓDULO 2	Atividades	Como funciona Como corrigir as atividades dos alunos Como dar nota as atividades do alunos Lembretes	presencial/virtual	2h	exposição, demonstração, treinamento de sensibilidade	Computador, impresso (passo-a passo)
	Chat	Como funciona o chat Ferramentas associadas Chat dos alunos Chat do professor	presencial/virtual	2h	exposição, demonstração, treinamento de sensibilidade	Computador, impresso (passo-a passo)
	Fórum	Fórum de dúvidas Fórum de discussão Como usar o fórum Como dar nota	presencial/virtual	2h	exposição, demonstração, treinamento de sensibilidade	Computador, impresso (passo-a passo)
	Vídeo conferência	Como funciona a vídeo conferência Dicas	presencial/virtual	2h	exposição, demonstração	Computador, impresso (passo-a passo)

Fonte: Elaborado pela autora.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre o Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem, por meio de conceitos básicos e as principais habilidades técnicas para exercer a tutoria.

Quadro 18: Capacitação do ambiente de ensino-aprendizagem

CAPACITAÇÃO DO AMBIENTE VIRTUAL ENSINO-APRENDIZAGEM						
TEMA	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH	MÉTODO	MATERIAL
MÓDULO 3	Avaliações/ Provas	Como usar Provas de segunda chamada Explicações gerais de como dar nota	presencial/virtual	2h	exposição, demonstração, treinamento de sensibilidade	Computador, impresso (passo-a-passo)
	<i>Backup</i>	Para que serve Como fazer	presencial/virtual	1h	exposição, demonstração, treinamento de sensibilidade	Computador, impresso (passo-a-passo)
	Visualização das notas	Como funciona	presencial/virtual	1h	demonstração	Computador, impresso (passo-a-passo)
	Comunicação	Quais são as formas de comunicação com o aluno pelo <i>Moodle</i> Como enviar mensagens individual e em grupo	presencial/virtual	2h	exposição, demonstração, treinamento de sensibilidade	Computador, impresso (passo-a-passo)
	Dúvidas gerais	Como o aluno acessa o <i>Moodle</i> Como o aluno visualiza nota O que fazer quando some todas as informações do <i>Moodle</i> Links quebrados Erros de material didático	presencial/virtual	2h	exposição, demonstração, treinamento de sensibilidade	Computador, impresso (passo-a-passo)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.2.4 Capacitação sobre a Instituição

Nas próximas linhas está desenvolvido o planejamento da Capacitação sobre a Instituição, conforme os itens: para que treinar, em que treinar, onde treinar, como treinar, quando treinar e quanto treinar.

Para que treinar

Na Capacitação sobre a Instituição foi necessário o alinhamento com as políticas e estruturas institucionais, tanto da UFSC, como da UAB, a fim de que os tutores possam entender como funciona e o que se espera deles.

Assim, o objetivo da Capacitação sobre a Instituição é que o tutor adquira conhecimento a respeito do Curso de Administração/EaD, da UFSC, da UAB, bem como sobre a Educação a Distância, por meio de questões fundamentais a respeito de cada área, bem como a sua inserção no contexto atual.

Em que treinar

Para a Capacitação sobre a Instituição, a ementa foi desenvolvida a partir de necessidades de conhecimentos encontrados com as entrevistas e na bibliografia. Alguns pontos foram levantados com as entrevistas.

Segundo as coordenadoras, as capacitações devem vir para: alinhamento das políticas do curso, alinhamento com o que esperam de qualidade, capacitar os tutores nas instâncias que representam na universidade, manter o curso como referência em EaD, manter o aluno com o mesmo tutor, equalizar o trabalho presencial na tutoria x trabalho em casa, minimizar a falta de integração, porque o tutor não é só tutor, entender do funcionamento do curso, entender o contexto UAB, explanar questões administrativas, desenvolver uma postura no tutor para trabalhar com EaD.

Para os tutores, eles desejam saber quais os objetivos da coordenação; enquanto na bibliografia, encontrou-se: familiarizar o tutor com a EaD, explicar a filosofia da educação a distância, explicar o funcionamento do curso, explicar a metodologia do curso.

Dessa forma, concluiu-se que em âmbito de Instituição, a capacitação deve qualificar o tutor em Educação a Distância, na Universidade Aberta do Brasil (UAB), no próprio Curso de Administração/EaD em que atuam, bem como na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a fim de que tenham o *know-how* suficiente

para atuar frente a essas quatro instâncias, cientes da sua participação como um todo.

Tendo em vista as informações referentes ao material didático, propõe-se para a Capacitação sobre a Instituição: materiais como guia do aluno, guia do tutor, manual do curso, manual do tutor e apostilas que abordem temas da capacitação como, histórico, atualidades, objetivos, importância do tutor no contexto e o roteiro da capacitação; que será entregue para a leitura anteriormente à realização da capacitação.

Onde treinar

Para as Capacitações sobre a Instituição, costuma-se agregar não só os tutores a distância, mas também os que atuam no modo presencial e, eventualmente, os tutores de outros cursos. Neste caso, o auditório ou centro de eventos mostra-se o mais indicado, já que comporta um maior número de pessoas, como relata a supervisora 1 (questão 3).

Nesse tipo de capacitação, costuma-se adotar uma forma mais expositiva do conteúdo e, portanto, exige apenas cadeiras ou poltronas e recursos multimídia para a capacitação, sendo a utilização de telas de projeção de imagens com um maior alcance de visão.

Como treinar

Para a Capacitação sobre a Instituição, propôs-se a utilização de exposição, palestra, conferência e *e-learning* para apresentação da ementa e do conteúdo programático. Aderiu-se a essas opções devido ao fato de serem assuntos bem conceituais e informacionais, abordando basicamente, conhecimentos.

Por se tratarem de assuntos mais teóricos, é possível que a capacitação varie entre as opções virtual e presencial sem perda de qualidade, sendo a opção virtual oportuna, uma vez que não necessita de deslocamento dos participantes da capacitação, ou mesmo aluguel/reserva de sala, ou oferta de *coffee break*, dentre outros recursos.

Para o comparecimento na capacitação, é possível utilizar-se do sistema de provas. Por meio de uma prova de conhecimento, tanto subjetiva, como objetiva, é possível medir os conhecimentos do tutor a respeito dos temas que serão tratados na capacitação. Essa prova poderia ser aplicada com o tutor e caso ele alcance a nota mínima estabelecida pela coordenação, ele estaria dispensado dessa capacitação. Caso contrário, seria dever do tutor comparecer a Capacitação sobre a Instituição.

Para fins de exemplificação, no Apêndice G, tem-se um modelo de prova para aplicar com o tutor antes da Capacitação sobre a Instituição e como nota mínima, sugere-se oito (8), já que para ser dispensado da capacitação o tutor precisa demonstrar que possui um conhecimento no mínimo acima da média.

Quando treinar

Para a Capacitação sobre a Instituição, tem-se apenas um módulo de execução. Ao considerar o conteúdo pertinente à capacitação, bem como por agregar diversos tipos de tutores, essa capacitação poderia ser realizada *durante* o exercício da tutoria, já que o assunto não é crucial à atuação do tutor num primeiro momento.

Quanto treinar

Para a Capacitação sobre a Instituição os conteúdos são bem teóricos e a forma de ministrar os temas será basicamente por exposição e conferência, portanto, 10 horas de capacitação demonstram ser suficiente.

Por fim, na Capacitação sobre a Instituição o tutor será capacitado nos conhecimentos referentes à educação a distância e a UAB, assim como nos conhecimentos referentes ao Curso de Administração/EaD da UFSC e considerou-se um módulo para essa capacitação, exposto a seguir.

Objetivo geral do módulo: Capacitar o tutor para ter uma visão global sobre o Curso de Administração/EaD no contexto da UFSC e do sistema UAB, por meio de questões fundamentais, bem como a inserção no contexto atual.

Quadro 19: Capacitação sobre a instituição

TEMA	CAPACITAÇÃO SOBRE A INSTITUIÇÃO				MATERIAL	
	EMENTA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	FORMA DE MINISTRAR	CH		MÉTODO
MODULO I	Educação a Distância	O que é Surgimento Funcionamento Modelos de EAD Familiarização o tutor com a Ead Postura do Tutor na EAD	presencial/virtual	3h	exposição, palestra, conferência, e- <i>learning</i>	apostila, guia do tutor, guia do acadêmico, manual do curso
	UAB	O que é Um pouco da sua história Objetivos e políticas Funcionamento Relacionamento do Curso com a UAB Relacionamento do tutor com a UAB	presencial/virtual	2h	exposição, palestra, conferência, e- <i>learning</i>	apostila, guia do tutor, guia do acadêmico, manual do curso
	Curso de Administração/ EAD	Políticas do Curso Questões administrativas Metodologia do Curso O que é e quantidade para o Curso Representatividade do tutor para o Curso Curso como referência em EAD A importância de manter o aluno com o mesmo tutor Trabalho presencial na tutoria x trabalho em casa Integração dos tutores Associação da tutoria e outros vínculos profissionais Objetivos da coordenação	presencial/virtual	4h	exposição, palestra, conferência, e- <i>learning</i>	apostila, guia do tutor, guia do acadêmico, manual do curso
	UFSC	O que é / Um pouco da sua história Políticas Importância da EAD para a UFSC Envolvimento da UFSC com a EAD e com o Curso O que a UFSC oferece Relacionamento do tutor com a UFSC	presencial/virtual	2h	exposição, palestra, conferência, e- <i>learning</i>	apostila, guia do tutor, guia do acadêmico, manual do curso

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.3 Fase 3: Implementação

A fase da execução visa colocar o planejamento em prática, ou seja, desde o cuidado com as pessoas envolvidas, com o lugar escolhido, com as metodologias privilegiadas, dentre outros.

Para isso, é necessário um *checklist* que dará suporte a todos os procedimentos que permitirão executar os detalhes planejados e em conformidade com os objetivos da capacitação.

Além de colocar efetivamente o programa de capacitação em prática, a fase de implementação também servirá para a correção e ajustes de detalhes, uma vez que o contexto pode solicitar algumas modificações.

Para tanto, nesta fase, será necessário um responsável, ou um grupo de apoio, que faça o acompanhamento de todos os processos, tanto para que se mantenham alinhados aos objetivos, bem como para coletar possíveis alterações, falhas, ou descontentamentos.

No presente trabalho, essa fase não pode ser efetivamente implementada, portanto, fala-se agora da sugestão de implementação de um *checklist* para o programa de capacitação.

1. No início de cada semestre, com um mês e meio que antecede às capacitações, os supervisores fazem uma listagem com o nome dos tutores do Curso com o seguinte dado: tutor iniciante ou tutor já atuante, consoante exemplo do quadro 5. Todos os tutores iniciantes estarão inseridos no programa de capacitação introdutório, enquanto que os demais terão de passar pela avaliação;

Quadro 20: Exemplo de listagem para início do programa de capacitação

Nome do tutor	Tutor iniciante	Tutor já atuante
Maria de Souza	X	
Joaquim dos Santos		X
Valéria Moraes		X
Regina de Sá	X	

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

2. O supervisor imprime a quantidade de formulários de avaliação de competências referente ao número de tutores já atuantes e aplicam-se com os tutores, os supervisores e os alunos; imprimem-se as provas de conteúdo das disciplinas, de conhecimento e habilidade do *Moodle* e de conhecimento sobre a instituição e se aplica com o tutor, bem como se entrega aos tutores o material de estudo relativo a cada prova.

As datas das provas podem ser marcadas pela supervisão dentro do prazo de uma semana;

3. O resultado final das avaliações, corrigido pelos ministrantes da capacitação, deverá ocorrer num prazo de uma semana, para que haja uma organização de quantos tutores participarão do programa de capacitação e expostos numa listagem para facilitar a visualização, conforme quadro 6;

Quadro 21: Exemplo de listagem de aprovação dos tutores já atuantes⁴

Nome do tutor	NFAC ²	Nível	NPD1 ²	NC	X	NPM ²	NC	X	NPP	NC	X
Joaquim dos Santos	4,5	Introdutório	8	8	X	7	8		9	8	X
Valéria Moraes	6,7	Intermediário	5	8		7,8	8		8,5	8	X
Pedro Albuquerque	7,8	Intermediário	7	8		8,5	8	X	7,3	8	
Priscila Duarte	8,8	Avançado	8	8	X	6	8		7	8	
Fernanda Silva	9,2	Avançado	8,5	8	X	9,5	8	X	8,8	8	X

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Legenda:

NFAC = Nota do Formulário de Avaliação de Competências

NPD1 = Nota da Prova da Disciplina 1

NC = Nota de Corte da Prova

NPM = Nota da Prova do *Moodle*

NPI = Nota da Prova sobre a Instituição

X = Aprovado na prova

4. A partir da divisão do grupo de tutores em nível introdutório, intermediário e avançado da Capacitação dos Procedimentos de Rotina, assim como daqueles que foram aprovados ou reprovados nas outras três avaliações, poderá se constituir os grupos referentes a cada capacitação;

5. Para cada capacitação, com um mês de antecedência, a coordenação terá que selecionar algumas datas possíveis e solicitado que tanto os ministrantes, como os tutores selecionem as opções disponíveis dentro do prazo de uma semana. A data que tiver maior adesão será marcada e avisada aos ministrantes e tutores para que marquem na sua agenda. Neste caso, todos serão informados da data de cada

⁴ Todas as notas e personagens são utópicos.

capacitação com três semanas de antecedência, tal como receberão o material de estudos de cada capacitação;

6. Em cada capacitação haverá um responsável, que poderá ser o coordenador de curso e o coordenador de tutoria, que terá que reservar a sala com três semanas de antecedência, da mesma maneira que reservados os recursos necessários ao exercício da capacitação, tais como projetor multimídia, quadro negro, folha A4, canetas, computadores e outros;

7. Com uma semana antes de ocorrer a capacitação, o responsável terá que enviar *e-mail*, mensagem para celular, em redes sociais e outros para lembrar a data e o horário da capacitação, tal como confirmar presença do ministrante e as reservas efetuadas;

8. Dois dias anteriores à capacitação, é necessário separar todos os materiais que serão utilizados e comprar o que for preciso, tais como água, caneta, papéis e outros que pode ser realizado pela supervisão;

9. Com duas horas de antecedência, os coordenadores ou delegados por eles devem-se verificar tudo o que precisa ser levado para a capacitação, testar todos os recursos e esperar a chegada dos participantes;

10. Após as capacitações, realizam-se novas avaliações com os tutores, sugere-se que seja aplicada uma prova por semana depois de uma semana da capacitação, ou seja, provas de conteúdo das disciplinas, de conhecimento e habilidade do *Moodle* e de conhecimento sobre a instituição. O resultado final é aquele que irá compor o certificado. No caso da avaliação dos procedimentos de rotina, os tutores iniciantes recebem o certificado apenas seis meses depois da capacitação, quando for aplicado o formulário de avaliação de competências.

11. Após o resultado de cada avaliação, é importante que os tutores recebam um *feedback*, o qual poderá ser feito pessoalmente pelo ministrante da capacitação, com horário marcado; ou poderá ser por escrito. O mais importante é que a fase de realimentação não seja passado em branco, pois é neste momento que podem ser feitas correções pontuais e aumentar a proximidade do tutor com os objetivos do curso. Para tanto, após as avaliações, o retorno deve ocorrer dentro do prazo de um mês.

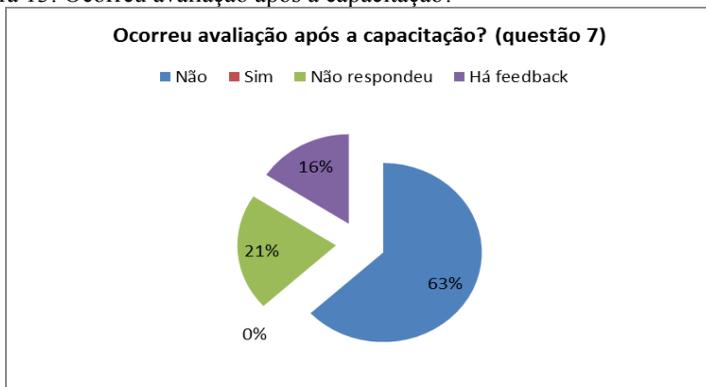
A partir dos detalhes abordados na fase de implementação é que a capacitação poderá ocorrer efetivamente. Trata-se de um processo contínuo de aperfeiçoamento, portanto é importante considerar que a cada nova implementação haja anotações que possam contribuir para com a próxima.

4.3.4 Fase 4: Avaliação

Após a análise do conteúdo documental e das entrevistas é evidente a necessidade de uma avaliação das competências dos tutores para que haja a melhoria dos processos da tutoria de forma contínua, para que o tutor saiba em que direção trabalhar e se está trabalhando da forma adequada conforme objetivos do Curso.

Quando foi questionado aos tutores sobre a ocorrência de avaliação, encontrou-se que a avaliação existe de alguma forma, entretanto não está atrelada à capacitação que recebem, conforme apresentado no gráfico (Figura 13):

Figura 13: Ocorreu avaliação após a capacitação?



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Sendo assim, 63% dos tutores não considera que haja avaliação das suas atividades, ou seja, um total de doze tutores. No entanto, 16% dos tutores, isto é, três, disseram receber *feedback*; esses, segundo apontam os tutores, são para chamar a atenção de falhas, além do mais não a consideram como avaliação e afirmam não haver periodicidade ou formalidade nisso. Apesar disso, quando ocorrem esses retornos, eles são coerentes com a realidade da tutoria e contribuem para o trabalho. Logo, precisa-se identificar as formas de avaliação mais convenientes

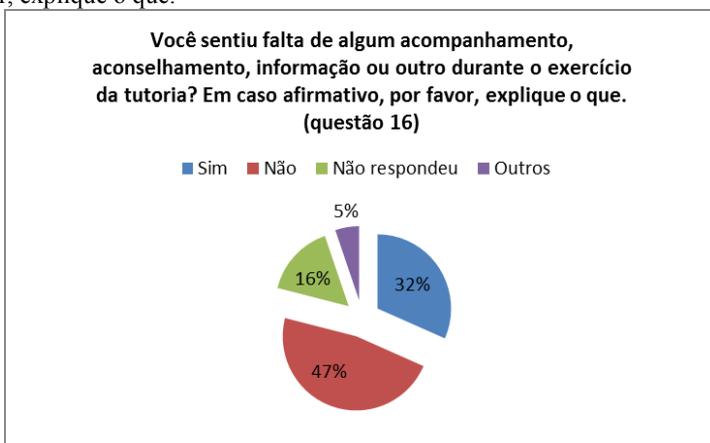
para a realidade dos tutores, seja por meio de avaliações práticas ou mesmo escritas, dependendo do contexto.

A partir dos objetivos traçados para as capacitações, a avaliação das competências dos tutores precisa ser desenvolvida de forma que se avalie as competências do tutor para o alinhamento das mesmas com o curso e perante o aluno.

Além disso, foi perguntado aos tutores se sentiram falta de algum acompanhamento, aconselhamento, informação ou outro durante o exercício da tutoria, esclarecido no gráfico da

Figura 14.

Figura 14: Você sentiu falta de algum acompanhamento, aconselhamento, informação ou outro durante o exercício da tutoria? Em caso afirmativo, por favor, explique o que.



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

De acordo com o gráfico (

Figura 14), observa-se que a maioria, 47% não sentiu falta de acompanhamento e isso se dá especialmente pela supervisão que está sempre disposta a ajudar e sempre resolve as questões que são solicitadas, conforme os mesmos apontam. Ademais, 32% dos tutores disseram sentir falta de algum acompanhamento e como justificativa, apresentaram que as dúvidas são maiores no início da tutoria e também que as dúvidas surgem a todo instante, mas recorrem à supervisão ou coordenação. Dos 16% da categoria “outros”, não houve respostas convictas entre “sim” ou “não”, portanto apresentam-se as causas dos tutores a seguir:

Informação recebe-se aos montes. O que é ruim é não ter interação no sentido de consultarem o que a gente pensa”

Falta de *feedback* personalizado.

No começo é sempre mais complicado, mas o pessoal da tutoria está sempre disposto a ajudar.

Em vista do que foi exposto até agora, elaborou-se a avaliação dos tutores em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados, conforme explanado na fundamentação teórica.

Avaliação de reação

A avaliação de reação tem o intuito de melhorar a capacitação por meio da reação dos tutores quanto a própria participação, quanto ao instrutor, quanto ao conteúdo, ao local, ao método utilizado, quanto ao tempo, quanto a organização da capacitação e o material didático. Para tanto, formulou-se o seguinte formulário de avaliação de reação a ser respondido pelo tutor após cada capacitação e que teve por base o exemplo de Gil (1994).

Quadro 22: Formulário de avaliação de reação

Assinale com um X as opções relacionadas às suas percepções da capacitação.				
Capacitação:				
Nome do treinando (facultativo):				Data: / /
Itens	Avaliação			
	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
Como foi a sua participação?				
Conhecimentos do instrutor				
Comunicação do instrutor				
Conteúdo da capacitação				
Local da capacitação				
Metodologia usada				
Duração da capacitação				
Organização da capacitação				
Material didático				
Sugestões:				

Fonte: Adaptado de Gil (1994).

O questionário tem a intenção de saber como os tutores estão recebendo a capacitação e se há algo que possa ser melhorado em qualquer componente da capacitação. O resultado deste formulário será útil para as capacitações futuras, tanto para saber o que está muito bom,

assim como o que terá de ser melhorado. Deve-se aplicá-lo com os treinandos a cada final de capacitação, ou módulo.

Desta forma, os resultados poderão ser arquivados pela coordenação ao final do programa de capacitação e resgatados com antecedência na organização de uma nova capacitação.

Avaliação de Aprendizagem

É importante esclarecer que a avaliação de aprendizagem foi pensada apenas na Capacitação dos Procedimentos de Rotina, sendo que, para as demais capacitações, há a sugestão do desenvolvimento de provas escritas, já mencionado anteriormente. O modelo de prova para a Capacitação das Disciplinas está no Anexo B e a avaliação para a Capacitação sobre a Instituição está no Apêndice G, ambas poderão ser utilizadas em nível de avaliação de aprendizagem. Para a Capacitação do Procedimentos de Rotina não foi elaborado por ser conteúdo técnico e deixou-se à cargo da equipe técnica do presente Curso.

Tendo em vista o objetivo da tutoria, o formulário de avaliação de competências terá como finalidade verificar qual o domínio do tutor com relação aos indicadores de competências traçados. Essa avaliação irá refletir as suas competências adquiridas com a experiência ao longo da vida de tutor; bem como a aprendizagem com as capacitações recebidas; e também na atitude do tutor em assumir a responsabilidade pelo seu trabalho.

Para a avaliação de aprendizagem, propõe-se a utilização da ferramenta de avaliação de desempenho a partir da ideia inicial de Tecchio, *et al.* (2011) com as devidas alterações mediante atualização feita com a pesquisa.

Dentre os modelos de avaliação de desempenho descritos na fundamentação teórica, adotou-se o modelo de escala gráfica contínua por ser o modelo adotado por Tecchio (2007), mas também por ser o mais divulgado e também o mais aplicado no Brasil (LUCENA, 1977).

Conforme explanação de Tecchio, *et al.* (2011), o questionário é constituído por blocos e estão representados pelas letras A – J. Na explicação de Lucena (1977), o primeiro passo para a construção do formulário consistiu no agrupamento das competências necessárias ao trabalho do tutor que estão presentes no formulário numa caixa azul e apresentado neste trabalho como **grupo de competência**, que são:

- a) Organização e Planejamento;
- b) Pró-atividade;
- c) Automotivação;
- d) Empatia;

- e) Comprometimento e assiduidade;
- f) Liderança;
- g) Conhecimento dos processos da tutoria;
- h) Conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso;
- i) Relacionamentos interpessoais;
- j) Comunicação (oral/escrita);

Cada um desses grupos contém os seus indicadores que estão representados pelas competências necessárias ao exercício do tutor e que podem ser revistos nos Apêndices I, J e K.

Cada um dos indicadores de competência mapeados, também denominadas de fatores de avaliação por Lucena (1977), dimensionará o nível de aprendizagem do tutor e, portanto, é importante que esteja alinhado com os objetivos de avaliação.

Assim, cada bloco contém: o grupo de competências, a sua descrição e os seus indicadores, conforme o exemplo a seguir.

Quadro 23: Bloco constituído pelo grupo de competência, sua descrição e indicadores

Organização e Planejamento: capacidade de manter a ordem e de cumprir as atividades de forma organizada, bem como a de determinar um conjunto de procedimentos para serem realizados, a fim de aperfeiçoar as ações e conseguir melhores resultados.						
A		5	4	3	2	1
Lista de indicadores						
4	Controla a participação dos estudantes mediante notas, reprovação, dificuldades de aprendizado e demais itens de controle					
29	Mantém seus materiais no devido local evitando desorganização no ambiente de trabalho					
30	Mantém os gabaritos das atividades na devida pasta facilitando a busca dos mesmos por qualquer pessoa					
31	Colabora com a organização da sala de tutoria ajudando a guardar os materiais, a manter a ordem e a limpeza.					
61	Conduz a tutoria sem problemas solicitando ajuda apenas quando inevitável e solucionando os seus problemas sem stress					
62	Cumprir os prazos determinados para o cumprimento das suas atividades de tutor sem prejuízo da qualidade					
78	Possui plena organização para realizar as atividades da tutoria em casa					
79	Possui um planejamento semanal das atividades que precisa realizar na tutoria e em casa					

Fonte: adaptado de Tecchio, *et al.* (2011).

É a partir da lista de indicadores que se alcançará a nota do grupo de competência. As notas estão categorizadas de 1 a 5 e sua elaboração foi inspirada em Carbone *et al.* (2009) sendo:

1. Não domina a competência;
2. Domina pouco a competência;

3. Domina medianamente a competência;
4. Domina muito a competência;
5. Domina plenamente a competência;

Na terceira etapa da construção da avaliação, precisou-se delimitar as graduações que servirão de ponto de partida para o avaliador avaliar o tutor. Nesta graduação foram adotadas cinco etapas, conforme sugestão de Lucena (1977) e estão expostos a seguir:

- a) Excelente = 5 e corresponde a “Domina plenamente a competência”;
- b) Bom = 4 e corresponde a “Domina muito a competência”;
- c) Médio = 3 e corresponde a “Domina medianamente a competência”;
- d) Insatisfatório = 2 e corresponde a “Domina pouco a competência”;
- e) Inexistente = 1 e corresponde a “Não domina a competência”.

Para tanto, vê-se o bloco de avaliação com a determinação dos seus escores no Quadro 24.

Quadro 24: Bloco constituído pela atribuição de nota no formulário

Excelente 5	Bom 4	Médio 3	Insatisfatório 2	Inexistente 1
Domina plenamente a competência.	Domina muito a competência.	Domina medianamente a competência.	Domina pouco a competência.	Não domina a competência.

Fonte: adaptado de Tecchio, *et al.* (2011).

A partir do estabelecimento dos graus, na quarta fase da construção do formulário, precisou-se da validação dos graus e posterior delimitação de pesos. Neste caso, para cada grau – Excelente = 5; Bom = 4; Médio = 3; Insatisfatório = 2 e Inexistente = 1 – utilizou-se os pesos 10; 7,5; 5; 2,5 e 0 respectivamente, para que ao final da avaliação o tutor seja incluído na escala de pontuação para a capacitação dos procedimentos de rotina. Ao final da avaliação o tutor ganhará uma nota de zero (0) a dez (10) pelo seu domínio das competências.

Quando o tutor alcançar a nota entre zero (0) e cinco (5) está inserido no nível básico do programa que representa a necessidade de aquisição de competências básicas, ou seja, refletem a necessidade da tutoria de forma mais urgente e, portanto, para serem desenvolvidas em curto prazo. Quando o tutor alcançar a nota entre cinco (5) e oito (8) estará inserido no nível intermediário que representa necessidades

específicas a serem desenvolvidas em médio prazo. Quando o tutor alcançar a nota entre oito (8) e dez (10) estará inserido no nível avançado do programa que representa necessidades mais específicas a serem desenvolvidas em longo prazo.

Apresenta-se Quadro 25, o resumo da escala de pontuação para essa avaliação.

Quadro 25: Escala de pontuação para a capacitação dos procedimentos de rotina

ESCALA DE PONTUAÇÃO PARA A CAPACITAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ROTINA		
Nível Básico	Nível Intermediário	Nível Avançado
Entre 0 a 5	Entre 5 e 8	Entre 8 e 10
As notas alocadas no nível básico representam as necessidades de competências dos tutores de forma urgente ao exercício da tutoria. O nível básico representa que há a necessidade de o tutor desenvolver um padrão mínimo de desempenho às atividades da tutoria. São competências a serem adquiridas nos primeiros um ano e meio de profissão.	As notas alocadas no nível intermediário representam que as necessidades básicas de competências dos tutores foram supridas e representa que há a necessidade de o tutor desenvolver competências intermediárias para elevar o padrão de desempenho das atividades da tutoria. São competências a serem adquiridas a médio prazo, ou seja, entre um ano e meio e três anos de profissão.	As notas alocadas no nível avançado representam que as necessidades intermediárias de competências dos tutores foram supridas e representa que há a necessidade de o tutor desenvolver competências avançadas para elevar o padrão de desempenho das atividades da tutoria. São competências a serem adquiridas a longo prazo, ou seja, entre três a cinco anos de profissão.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A pontuação foi desenvolvida de maneira impessoal, ao considerar que a categoria básica é fundamental ao exercício da tutoria e todos os tutores que receberem nota abaixo de cinco na avaliação deverão adquirir competências básicas, enquanto que aqueles que receberem nota acima de cinco, porém abaixo de oito, já poderão ser considerados como intermediários em competências para a tutoria e, para notas acima de oito, são aqueles tutores que merecem ser capacitados em competências mais específicas às atividades de tutoria, uma vez que possuem necessidades de maior refinamento no aprendizado.

Para o estabelecimento das pontuações, pode-se inserir uma máscara com os dados do formulário respondido no *software MS Excel* para facilitar o cálculo. Tem-se um exemplo de bloco respondido por um dos tutores no Quadro 26:

Quadro 26: Exemplo de pontuação (continua)

B		Pró-atividade: capacidade de oferecer soluções e ideias novas por iniciativa própria, antecipando-se em possíveis problemas que poderão surgir, disposição para iniciar e manter ações que irão alterar o ambiente.				
Lista de verificação		5	4	3	2	1
18	É ativo e participante frente às dúvidas dos alunos, ao chamado da supervisão, aos eventos e às atividades que precisam ser elaboradas, não mero espectador	X				
19	Aponta falhas no sistema de tutoria frequentemente independente de ser solicitado	X				
20	Sugere melhorias efetivas no sistema de tutoria e não apenas crítica	X				
25	Reforça o uso de materiais de estudo complementares que preencham lacunas do livro-texto e que contribua com o aprendizado do aluno		X			
26	Auxilia o aluno em sua autoavaliação, indicando os pontos onde o aluno deve melhorar e permitindo que o aluno reflita sobre a sua atuação no Curso			X		
27	Informa sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto			X		
57	Informa aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria, destacando a relevância dos mesmos, com a finalidade de manter o aluno alinhado		X			
60	Cria alternativas para os problemas que aparecem, por meio de sugestões e ações efetivas para a solução do(s) mesmo(s)		X			
Total de pontos competência B						

Fonte: adaptado de Tecchio, *et al.* (2011).

A partir do exemplo gerado no Quadro 26, transfere-se as notas para o *MS Excel*, preenchendo as planilhas com o número do respectivo peso conforme o resultado do formulário de avaliação para que se alcance o conceito final da avaliação, conforme o próximo o Quadro 27.

Para gerar a nota de zero (0) a dez (10), utilizou-se o seguinte caminho: Soma-se todos os escores obtidos com os indicadores de competência e divide-se pelo número de indicadores, ou seja, tomando o exemplo do Quadro 27, tem-se: $[(10+10+10+7,5+7,5+7,5+5+5)/8] = 7,8125$.

No resultado gerado, tem-se que o tutor alcançou nota 7,8 na competência denominada Pró-Atividade, enquadrando-o no nível intermediário.

Quadro 27: Pontuação da competência do tutor pelo Software MS Excel

Conceito/Peso		1	2	3	4	5
		0	2,5	5	7,5	10
B	Pró-atividade: capacidade de oferecer soluções e ideias novas por iniciativa própria, antecipando-se a possíveis problemas que poderão surgir, disposição para iniciar e manter ações que irão alterar o ambiente.					
18	É ativo e participante frente às dúvidas dos alunos, ao chamado da supervisão, aos eventos e às atividades que precisam ser elaboradas, não mero espectador					10
19	Aponta falhas no sistema de tutoria frequentemente independente de ser solicitado					10
20	Sugere melhorias efetivas no sistema de tutoria e não apenas crítica					10
25	Auxilia o aluno em sua autoavaliação, indicando os pontos onde o aluno deve melhorar e permitindo que o aluno reflita sobre a sua atuação no Curso				7,5	
26	Auxilia o aluno em sua autoavaliação, indicando os pontos onde o aluno deve melhorar e permitindo que o aluno reflita sobre a sua atuação no Curso			5		
27	Informa sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto			5		
57	Informa aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria, destacando a relevância dos mesmos, com a finalidade de manter o aluno alinhado				7,5	
60	Cria alternativas para os problemas que aparecem, por meio de sugestões e ações efetivas para a solução do(s) mesmo(s)				7,5	
Total de pontos competência B		0	0	1,25	2.8125	3,75
						7.8125

Fonte: elaborado pela autora (2014).

A partir da explicação do Quadro 27, o mesmo procedimento será realizado também com as demais competências, obtendo-se o resultado

de cada grupo de competência, assim como terá que se realizar o mesmo com todos os formulários respondidos; ao final, somam-se as notas finais e divide-se pelo número de avaliadores, o resultado da média das notas dos formulários enquadrará o tutor em um nível da capacitação, como exposto no Quadro 28 em um exemplo utópico.

Quadro 28: Exemplo de resultado final da avaliação

Avaliação do Tutor Joaquim dos Santos				
Competências/Avaliadores	Nota da Autoavaliação	Nota da Supervisão	Nota dos Alunos	Média da nota
Organização e Planejamento	8	7,2	7,5	7,6
Pró-Atividade	7	7,5	6,5	7
Automotivação	9	8,6	7,8	8,5
Empatia	9,2	7,6	9	8,6
Comprometimento e Assiduidade	8,8	8,6	9	8,8
Liderança	5,5	4	5,1	4,8
Conhecimento dos procedimentos da tutoria	8,5	8	8,3	8,3
Conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso	9,4	8,7	9	9
Relacionamento interpessoal	7	7,7	7,5	7,4
Comunicação oral/escrita	4	5	5	4,6
Total Média	7,64	6,43	7,47	7,8
Resultado:	Nível intermediário da capacitação			

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Nesse caso, o tutor imaginário Joaquim dos Santos estaria inserido na capacitação de nível intermediário com a nota 7,8, que resultou da soma da média das notas dos grupos de competências dos formulários preenchidos pelo tutor, pelos supervisores e pelos alunos. Assim:

Cálculo 1: soma das notas dos indicadores de competências no *software MS Excel* de cada grupo de competências (Quadro 27);

Cálculo 2: média do grupo de competências de cada formulário respondido;

Cálculo 3: soma das médias das notas de cada formulário respondido.

Importante ressaltar que todos esses cálculos poderão ser realizados no *software MS Excel*, a fim de facilitar e agilizar a geração das notas.

Na quinta etapa, o formulário de avaliação foi aplicado com um grupo de tutores para que seja identificado quaisquer tipos de incoerências ou dificuldades com a sua utilização. Esse pré-teste foi aplicado com os próprios tutores da pesquisa que responderam o formulário, como uma autoavaliação, cuja análise está descrita no item 3.3.1.

Uma vez passado por essa fase com as devidas correções, o formulário estará pronto para a aplicação com os avaliadores.

A aplicação dessa avaliação poderá ser realizada tanto pelo tutor, como uma autoavaliação, como pelo seu supervisor e também pelos seus alunos. As diferenças de resultados serão comparadas e refletidas para que haja um posterior *feedback*.

Para a aplicação dos formulários de avaliação de competências com os alunos, tem-se outro modelo de formulário, uma vez que não são todos os indicadores de competências passíveis de avaliação pelos alunos. Para tanto, excluiu-se os indicadores de competências que os alunos não podem avaliar e manteve-se os demais. Este formulário está no Anexo E. Para a avaliação dos tutores pelos alunos, terá que se estipular um número mínimo de alunos que terão de responder o formulário para que a avaliação seja válida, caso contrário, a avaliação feita pelos alunos terá de ser descartada do resultado final.

Considerando que o Curso de Administração/EaD é ofertado em módulos semestrais, este também poderá ser o prazo de aplicação do formulário de avaliação de competências, ou ainda, se for mais conveniente, anualmente.

O formulário final de avaliação desenvolvido encontra-se no Anexo D. Esse instrumento de avaliação aspira à uma continuidade do processo de avaliação, sendo as notas, um parâmetro para estimular a melhoria contínua, e direcionar em que pontos as capacitações ao tutor precisam ser mais pontuais, principalmente no que tange ao desenvolvimento de competências aos tutores.

Os *feedbacks* provenientes da avaliação poderão ser bem direcionados, uma vez que cada grupo de competências terá uma nota e será possível identificar se o tutor precisa melhorar mais a sua competência em pró-atividade, ou relacionamento interpessoal, ou outra. Além do mais, é importante que se busquem as retroinformações após os resultados da avaliação, visto que são relevantes para saber onde o curso está melhor e pior em sua atuação, bem como tomar as atitudes necessárias a melhoria do curso.

Avaliação de Comportamento

A avaliação de comportamento irá consistir em um acompanhamento da evolução do tutor no que tange aos seus comportamentos, especialmente após às capacitações realizadas, para verificar a mudança de seus comportamentos por meio das competências aprendidas. Além disso, será um complemento ao modelo de avaliação de competências. Para tanto, sugere-se a observação dos tutores, por

parte da supervisão, no seu ambiente de trabalho diante das competências já descritas, mas também da auto-observação do tutor quanto às mesmas competências.

Há um formulário proposto por Carvalho (1988) denominado de “diário do observador”, com a finalidade de anotar informações complementares que ocorrem no dia a dia do tutor e que ajudarão o supervisor na avaliação de competências ao final de cada semestre, como pode ser visto no Quadro 29.

Quadro 29: Diário de observador

Diário do observador		
Tutor:		
Competências necessárias ao tutor	Observações	Data
Organização e Planejamento		
Pró-Atividade		
Automotivação		
Empatia		
Comprometimento e Assiduidade		
Liderança		
Conhecimento dos processos de tutoria		
Conhecimento sobre EaD e sobre o Curso		
Relacionamentos interpessoais		
Comunicação oral/escrita		

Fonte: Adaptado de Carvalho (1988).

O “diário de observador” está constituído por dez blocos representados por cada grupo de competências que os tutores precisam ter para exercer suas atividades. Na segunda coluna do quadro, há um espaço para anotação de quaisquer tipos de observações que são manifestadas ao longo do processo de tutoria e na terceira coluna, a data da respectiva anotação, para que haja uma ordenação dos fatos que vão sendo observados. Por exemplo: se um tutor esquecer-se de enviar um e-mail ao aluno, o supervisor poderá anotar no seu diário:

“comprometimento e assiduidade – esqueceu de enviar e-mail – data: 1/3/2014”. E assim sucessivamente, uma vez que esse tipo de informação pode ser recorrente e poderá ser esquecida numa avaliação formal futuramente.

Da mesma forma, o diário do observador poderá ser utilizada pelo próprio tutor, a fim de que anote as suas observações mediante os comportamentos que apresentar ao longo do exercício da tutoria. Como consequência, observando quais dos seus comportamentos podem e devem ser melhorados. Para exemplificação, supondo que um tutor anote: “Comunicação oral/escrita - dificuldades para corrigir provas com erros ortográficos – data: 1/3/2014”.

O diário de observador pode ser atualizado semanalmente ou mensalmente como uma forma padrão de usar o diário, entretanto poderá ser atualizado esporadicamente, a medida que forem acontecendo os episódios. O diário pode ser utilizado pela supervisão por ser o superior imediato, bem como pelo tutor, na forma de autodiário. Podem ser atualizações com tópicos breves a respeito de cada grupo de competência que o tutor manifestar no período de observação. Essa observação deve ser breve, cerca de dez a quinze minutos por tutor. Não se constitui de uma ferramenta de avaliação única e nem será somado ao formulário de avaliação, mas sim para auxiliar na construção do processo de avaliação.

O intuito é de manter uma observação constante sobre o comportamento do tutor, e estar atento sempre que houver comportamentos que fogem ao padrão comum, bem como para facilitar o *feedback* ao tutor. Essa constância poderia ser ao final cada mês, na última sexta-feira do mês e encaminhado para a coordenação quando for necessário.

Avaliação de resultados

Baseado no modelo de Carvalho (1988), readaptou-se o formulário de avaliação de resultados para a realidade da tutoria, de maneira que seja possível identificar qual o resultado da capacitação sobre o indivíduo. Espera-se que a avaliação de resultados produza os efeitos desejados no que tange ao desenvolvimentos de competências, tanto referentes às expectativas geradas nos tutores, bem como na sua motivação.

Quadro 30: Formulário de Avaliação de Resultado (continua)

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS		
TIPO DE CAPACITAÇÃO (assinale com um x):		
Procedimentos de Rotina	<input type="checkbox"/>	Disciplina <input type="checkbox"/>
Ambiente Virtual	<input type="checkbox"/>	Sobre a Instituição <input type="checkbox"/>
DATA DA ELABORAÇÃO DESTA AVALIAÇÃO: _____		
1. Qual foi, em geral, o grau de interesse deste programa para você?		
muito grande	<input type="checkbox"/>	grande <input type="checkbox"/>
pequeno	<input type="checkbox"/>	sem nenhum interesse <input type="checkbox"/>
2. Durante a realização do programa, seu interesse:		
aumentou	<input type="checkbox"/>	permaneceu o mesmo <input type="checkbox"/>
		diminuiu <input type="checkbox"/>
3. As condições ambientais (sala de aula, salas para trabalhos em grupos, área de lazer, etc.) foram:		
a) adequadas	<input type="checkbox"/>	b) inadequadas <input type="checkbox"/>
3.1 - Caso tenha respondido b, indique as razões: _____		
4. A organização do programa foi:		
a) boa	<input type="checkbox"/>	b) regular <input type="checkbox"/>
		c) deficiente <input type="checkbox"/>
4.1 - Caso tenha respondido b ou c, o que você sugere para melhorar a organização do programa? _____		
5. Você considera essa capacitação bem equilibrada entre palestras e métodos de participação ativa (exercícios, trabalhos em grupos, contribuição pessoal, discussões, etc.)?		
sim	<input type="checkbox"/>	não <input type="checkbox"/>
6. O programa foi:		
bastante intensivo	<input type="checkbox"/>	regularmente intensivo <input type="checkbox"/>
		pouco intensivo <input type="checkbox"/>
7. A composição do programa foi:		
a) bem distribuída	<input type="checkbox"/>	b) regularmente distribuída <input type="checkbox"/>
		mal distribuída <input type="checkbox"/>
7.1 - Se você respondeu b ou c, o que você sugere para melhorar a composição do programa? _____		
8. Tendo em vista os objetivos propostos pelo programa, dando uma escala de 0 a 100, em que porcentagem tais metas foram atingidas? _____		
9. Você considera que alguns assuntos foram tratados de forma superficial?		
não	<input type="checkbox"/>	sim <input type="checkbox"/>
		quais?: _____

Quadro 30: Formulário de Avaliação de Resultado (continuação)

<p>10. Você gostaria que fossem abordados outros temas?</p> <p>não <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> quais?: _____</p> <p>_____</p>
<p>11. Esse programa proporcionou-lhe novas ideias e instrumentos úteis para suas atividades como tutor?</p> <p>sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/></p>
<p>12. Qual é a sua opinião sobre a duração do programa?</p> <p>duração normal <input type="checkbox"/> poderia ser dado mais tempo <input type="checkbox"/></p> <p>neste último caso, quanto tempo?: _____</p>
<p>13. De que partes do programa gostou menos? _____</p> <p>_____</p>
<p>14. Quais as partes que aproveitou mais? _____</p> <p>_____</p>
<p>15. Que outras sugestões você daria para melhorar a apresentação e o desenvolvimento deste programa? _____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;">Assinatura opcional</p>

Fonte: Adaptado de Carvalho (1988).

Propõe-se a aplicação do formulário de resultados com cada um dos tutores a cada término de capacitação ou mesmo na semana de realização da capacitação e posterior análise pela coordenação de curso. É importante que as correções, sugestões e melhorias feitas ao programa de capacitação sejam repassados a todos os envolvidos, ministrantes e equipe como um todo, e que haja uma reunião, presencial ou virtual, entre todos a fim de finalizar o evento com a consciência dos pontos que serão ajustados para a próxima capacitação.

Assim, a avaliação dos quatro níveis poderá repercutir a realidade da tutoria, de forma a conhecer as suas necessidades e as suas potencialidades. Da mesma maneira, torna-se um importante recurso para dar *feedback* personalizado às capacitações e ao tutor que aspira por saber como é seu desempenho e como pode melhorá-lo, contribuindo sobremaneira para o aprendizado do aluno e para os objetivos do presente Curso.

4.4 Certificação das competências do tutor

A certificação por competências possui uma característica profissionalizante (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001). Neste quesito, no certificado ao tutor constará o conjunto de competências que refletem o exercício da tutoria. Por serem quatro tipos de capacitação, serão emitidos quatro tipos de certificado.

Para emitir a certificação é necessário um processo de julgamento (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001) o que, conseqüentemente, irá solicitar de um meio para mensurar essas competências, como por exemplo, testes escritos ou práticos (STEFFEN *et al.*, 2002).

Para a Capacitação dos Procedimentos de Rotina, as competências necessárias aos tutores são: Organização e Planejamento; Pró-atividade; Automotivação; Empatia; Comprometimento e assiduidade; Liderança; Conhecimento dos procedimentos da tutoria; Conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso; Relacionamentos interpessoais; Comunicação (oral/escrita). Cada um desses grupos de competências serão avaliados mediante os indicadores correspondentes e que comporão o certificado da tutoria de forma quantitativa, a partir de uma nota gerada por uma avaliação.

O certificado proveniente desta capacitação poderá ser reivindicado pelo tutor ou concedido após a oferta do programa, cuja sugestão de realização é a cada seis meses ou um ano, em virtude da frequência semestral de disciplinas do Curso de Administração/EaD.

Para a Capacitação das Disciplinas e sobre a Instituição há as notas de conhecimento e para a Capacitação do AVEA tem-se as notas da avaliação sobre conhecimentos e habilidades. Cada uma dessas capacitações precisará elaborar as suas provas juntamente com a nota de corte e que será aplicado ao tutor na entrada da tutoria. Essa nota representará o seu desempenho e delimitará a participação na capacitação ou não. As notas que forem alcançadas pelo tutor, bem como as competências porão compor o certificado.

Na Certificação das Disciplinas o tutor ganhará uma nota de zero (0) a dez (10) pelo seu desempenho constatado através da prova aplicada pelo professor da disciplina. Essa certificação atestará o tutor nos conhecimentos da respectiva disciplina. A cada semestre o tutor passará por cerca de cinco e sete disciplinas, dependendo do semestre, e receberá um novo certificado a cada semestre.

Na Certificação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem o tutor ganhará uma nota de zero (0) a dez (10) pelo seu desempenho constatado através da prova aplicada pela equipe técnica do Curso. Essa

certificação atestará o tutor nos conhecimentos e habilidades a respeito do *Moodle*, ou seja, nos seguintes itens que o compõem: perfil, disciplinas, grupos, vídeo-aulas, atividades, *chat*, fórum, videoconferência, avaliações/provas, *backup*, visualização de notas, comunicação e outras dúvidas mais gerais e relacionadas aos alunos. A reciclagem do certificado precisará ocorrer sempre que o *Moodle* sofrer alterações.

Na Certificação sobre a Instituição o tutor ganhará uma nota de zero (0) a dez (10) pelo seu desempenho constatado através da prova aplicada pela coordenação. Essa certificação atestará o tutor nos conhecimentos sobre a instituição e sobre o Curso em si. A reciclagem do certificado poderá ocorrer anualmente, uma vez que há atualizações constantes referentes ao curso e a própria educação a distância no contexto da UFSC e da UAB.

Dessa forma, o tutor recém-chegado à tutoria do curso, terá de passar pelas capacitações para iniciar o processo de desenvolvimento das competências, uma vez que a capacitação constitui-se da jornada inicial para que o tutor alcance as competências propostas pelo cargo de tutor. Após a capacitação, o tutor iniciante terá que passar pelas provas avaliativas para receber o certificado.

Quando o tutor já for atuante no Curso de Administração/EaD há mais de seis meses, poderá passar pelas avaliações do programa de capacitação sem ter que passar pelas capacitações. O resultado da avaliação concederá o certificado ao tutor caso ele alcance a nota de corte, do contrário terá que passar pela capacitação também. O processo é o mesmo de um tutor iniciante: capacitação, prova, avaliação de competências após seis meses, *feedback* e certificação.

Os tutores, no geral, foram receptivos à proposta de certificação, conforme entrevista. Além disso, a certificação pode ser um instrumento pelo qual o tutor se esforce ainda mais para melhorar os seus resultados, visto que, conforme o LNT, grande parte dos tutores se mostraram ávidos por *feedback* e aprimoramento no exercício de tutor.

O certificado poderá ser emitido pelo Departamento do Curso contratante, que emite o certificado baseado nos eventos internos do Departamento, ou mesmo pelo próprio ministrante do módulo.

A certificação aparece no contexto da tutoria para valorizar os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas pelos tutores. Ademais, representa o desempenho do tutor que o Curso almeja, tornando-se uma ferramenta para o aprimoramento do Curso frente à sociedade acadêmica. Dessa forma, a instituição pode ter um resultado

mais expressivo do trabalho que vem realizando e expandindo por meio da Educação a Distância.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Neste capítulo apresentam-se as considerações finais deste trabalho que visou capacitar a tutoria a distância do Curso de Administração/EaD da UFSC dentro da proposta de competências, ou seja, dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício efetivo das atividades do tutor.

Além disso, serão apresentadas sugestões subsequentes ao presente trabalho.

5.1 Considerações finais

O objetivo geral do presente trabalho é propor um programa de capacitação por competências para a realização efetiva das tarefas da tutoria a distância tendo como objeto de estudo o Curso de Graduação em Administração a distância da Universidade Federal de Santa Catarina que foi alcançado mediante a consecução dos objetivos específicos traçados.

Foi realizada num primeiro momento da pesquisa, a verificação das tarefas desenvolvidas na tutoria *on-line*, em que foi concluído o levantamento de dez atividades essenciais aos tutores, ou seja, dez atividades que norteiam o trabalho do tutor. Para cada uma dessas atividades essenciais foram designadas subatividades, encontradas com a finalidade de especificar a realização das mesmas. As atividades essenciais à tutoria constituíram o módulo da Capacitação dos Procedimentos de Rotina, ou seja, são as atividades que o tutor irá enfrentar cotidianamente.

Buscou-se também identificar as competências dos tutores em relação as tarefas a serem executadas. As competências compiladas por meio da pesquisa bibliográfica foram validadas pela supervisão e totalizaram um número de 69. Estas serão fundamentais à atuação do tutor frente as atividades rotineiras da tutoria. Cada uma das 69 competências foram divididas em 10 indicadores de conhecimentos, 18 de habilidades e 41 de atitudes que consistem basicamente em: o que o tutor precisa saber, o que o tutor precisa saber fazer e o que o tutor pode fazer, respectivamente.

Além da subdivisão das competências em conhecimentos, habilidades e atitudes, essas foram inseridas em grupos maiores de competências, a fim de facilitar o seu uso no programa de capacitação que são: organização e planejamento, pró-atividade, automotivação, empatia, assiduidade e comprometimento, liderança (atitudes);

relacionamentos interpessoais, comunicação oral/escrita (habilidades); conhecimento dos procedimentos da tutoria, conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso (conhecimentos).

As competências mapeadas foram estruturadas em profundidade e inseridas no Formulário de Avaliação de Competências para verificação semestralmente das necessidades de competências dos tutores diante das atividades referentes à tutoria. O resultado da avaliação propõe a inserção do tutor em um nível de capacitação que se ajuste às necessidades individuais e de aprofundamento da capacitação. A avaliação de competência será um instrumento para avaliar o tutor mediante três eixos: o supervisor, o aluno e próprio tutor. A partir das notas geradas em cada formulário respondido haverá um resultado do aprendizado do tutor e também das suas necessidades de competência.

Para complementar essa avaliação de aprendizagem, foi também desenvolvido outros três níveis de avaliação: reação, comportamento e resultados. Estes serão úteis para identificar onde as capacitações produzem efeito e onde terão que ser melhoradas.

Nesse contexto, ainda se encontrou necessidades de conhecimentos para as disciplinas do Curso, assim como necessidades de conhecimentos e habilidades necessários à utilização do *Moodle* e necessidades de conhecimentos sobre a instituição. Cada um deles será fundamental para que o tutor atue efetivamente nas suas funções de tutoria e, portanto, seus conteúdos foram inseridos nas seguintes capacitações do programa: Capacitação das Disciplinas, Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem e Capacitação sobre a Instituição.

Foi objetivo específico também identificar e analisar os problemas mais comuns inerentes à tutoria. Dentre os quais, tem-se:

- ❖ falta de um grupo unido de tutores;
- ❖ falta da dedicação exclusiva do tutor;
- ❖ problemas com os alunos, como:
 - prazos das atividades;
 - de relacionamento;
 - alunos muito questionadores;
 - quando os alunos tiram nota baixa;
 - interação por *e-mail*;
 - falta de padronização da nota;
 - dificuldade com alunos novos;
- ❖ *Moodle* para os iniciantes;
- ❖ falta de gabarito ou gabaritos incompletos;
- ❖ atividades para correção muito extensas;

- ❖ administração do tempo; ter que assumir alunos de tutores que saíram;

- ❖ época de TCC, de dependência e ENADE.

Todos esses problemas foram contemplados no programa de capacitação de alguma forma, a fim de amenizar suas ocorrências.

A busca pelos problemas enfrentados podem trazer ao Curso de Administração/EaD uma análise em diversos setores como referente à rotatividade dos tutores, à evasão dos alunos, problemas de aprendizagem; bem como, e principalmente, para que o Curso cresça e se desenvolva. A atitude de reverter os problemas, dificuldades e limitações encontrados na tutoria podem ser explorados por meio das capacitações.

Outro objetivo consistiu em identificar metas de capacitação por parte dos representantes do curso. Elas foram importantes para que as capacitações pudessem ser desenvolvidas, pois designam o caminho a ser seguido. Dessa forma, por meio da documentação do projeto pedagógico, assim como das entrevistas com as coordenadoras, identificaram-se os objetivos da capacitação ao tutor e qual o papel do tutor frente ao presente Curso.

Verificaram-se, nesse ínterim, as estruturas existentes para capacitar o tutor, de forma a manter uma coerência na proposta de capacitação e propor alterações convenientes. Dentre as propostas tem-se a estruturação das capacitações por meio da vertente do desenvolvimento de competências, mas também de carga horária bem diferenciada do que existia, a fim de que seja possível trabalhar as capacitações de forma mais ampla com variados métodos de aprendizagem. Como uma sugestão de inovação viável à realidade dos tutores, sugere-se a execução da capacitação com módulos virtuais, especialmente naqueles mais teóricos ou nos quais a exigência prática seja menor, o que permite que o programa não se limite ao deslocamento do tutor, bem como para que o tutor iniciante que inicie em qualquer fase da tutoria também possa ser capacitado. Além disso, o tutor poderá fazer uso do conteúdo que for gravado sempre que houver necessidade.

Por fim, como resposta a cada um dos pontos idealizados, elaborou-se um programa de capacitação à tutoria do Curso pensando em quatro eixos de capacitação que são necessários às atividades dos tutores, que são: 1) Capacitação dos Procedimentos de Tutoria, 2) Capacitação das Disciplinas, 3) Capacitação do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem e 4) Capacitação sobre a Instituição; assim como essas capacitações foram pensadas em níveis de profundidade, pois os

tutores encontram-se em diferentes patamares de atuação no curso, isto é, alguns estão entre 1 a 5 anos de casa, enquanto outros são recém-chegados. Evidente que o nível de necessidade é distinto entre eles, já que a experiência o torna mais confiante na sua atuação, além do mais ele aprende como os alunos costumam se comportar frente ao Curso e, dentre outros fatores, também podem solucionar problemas com mais facilidade que os tutores neófitos.

A tutoria a distância do modelo utilizado no presente Curso tem uma atuação ímpar frente à Instituição UFSC, frente aos alunos e à própria UAB. A participação dos tutores diz respeito ao acompanhamento do aluno de forma irrestrita ao longo de toda a graduação, isso envolve um papel de conselheiro, de esclarecedor de dúvidas acadêmicas, administrativas, de processos e outras, de incentivador no tocante à sua permanência no curso, bem como a tudo o que faz alusão às atividades, provas, avaliações das disciplinas cursadas. Todavia, acima de tudo, o tutor se torna responsável pela formação do aluno que ele acompanha e que se tornará um Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa, encontrou-se o programa de capacitação por competências para que o tutor possa exercer efetivamente as suas tarefas, que abarcam funções docentes e de acompanhamento ao aluno e respaldado pela instituição. As competências mapeadas para o exercício da tutoria, vêm para cumprir o papel de desenvolver o tutor, aumentando o conhecimento sobre a instituição, sobre as disciplinas que serão cursadas pelos alunos, mas também para aperfeiçoar as suas habilidades de relacionamento com os alunos e com os colegas de trabalho e tornar a sua comunicação mais efetiva, com menos ruído e mais objetividade sem deixar de ter a empatia para lidar com a natureza da educação a distância.

Além desses quesitos, o desenvolvimento de competências por meio do acesso ao programa de capacitação permite ao tutor se preparar para as suas tarefas, bem como o permite saber exatamente onde ele tem as informações para se tornar um profissional mais competente, o que favorece o tutor a adquirir mais confiança na carreira, pois irá aprender a se organizar e planejar melhor a sua rotina e os seus deveres, aprenderá a importância e a exercer o comprometimento e a assiduidade para com as correções das atividades e na participação da tutoria. Ao desenvolver automotivação estará contribuindo com a sua pró-atividade e vice-versa, que faz do dele um profissional ativo e não reativo. Ademais, ele pode vir a se tornar um líder diante das suas tarefas contribuindo com o Curso e com o grupo de profissionais que trabalham juntos.

Certamente que sistematizar um programa como esse é um desafio, já que exige profissionais comprometidos em organizar e preparar todos os recursos necessários à sua real implementação, afinal, são muitos detalhes prescritos, tais como: agenda de profissionais ministrantes, preparação de material de apoio, aplicação de avaliações de nivelamento, elaboração de aulas. Não obstante, venham a produzir efeito multilateral na tutoria, tanto para aprimoramento profissional, como pessoal e organizacional.

5.2 Sugestões de continuidade

Como sugestão de continuidade referente ao presente trabalho, recomenda-se a implementação efetiva do programa de capacitação elaborado, a fim de adequá-lo ao Curso de Administração/EaD da UFSC e quiçá, a outros cursos.

Sugere-se também um segundo pré-teste do formulário de avaliação de competências aos tutores para a sua efetiva utilização, mas também um pré-teste dos demais formulários de avaliação presentes nos Quadro 22, Quadro 29, Quadro 30 e do Anexo E.

Por fim, sugere-se a implantação do sistema de certificação de competências como um produto final do programa de capacitação, abordado brevemente ao final do presente trabalho.

6 REFERÊNCIAS

ANERSON, Justin; ROTHWELL, Willian J.; NAUGHTON, Jennifer. **Training and development competencies redefined to create competitive advantage**. ASTD. 10 jan. 2013. Disponível em: <<http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2013/01/Training-and-Development-Competencies-Redefined>> Acesso em: 9 jul. 2013.

APPEL, Heitor; BITECOURT, Claudia Cristina. **Gestão de pessoas por competência**: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. *Organizações & Sociedade*. V. 15, n. 46, julho/setembro, 2008.

ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2009.

ARETIO, Lorenzo Garcia. **La Educación a Distancia**: de la teoría a la práctica. Barcelona: editorial Ariel, 2002.

BARBERÀ, E. ROMISZOWSKI, A. SANGRÀ, A. SIMONSON, M. **Educación aberta y a distancia**. Barcelona: Editoraluoc, 2006.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. ampliada. São Paulo: Makron Books, 2000.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Formação contínuo dos professores do ensino fundamental sob a ótica do desenvolvimento da information literacy, competência indispensável ao acesso à informação e geração do conhecimento**. *Transinformação*, Campinas. Vol. 16, n. 1, p. 17-32, jan./abr., 2004.

BENETTI, Kelly Cristina; GIRARDI, Dante Marciano ; DALMAU, Marcos Baptista Lopez ; MELO, Pedro Antônio de ; PARRINO, Maria del Carmen. **Avaliação de desempenho por competências**: a realidade do codt – centro oftalmológico de diagnose e terapêutica. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, n. 19, pp. 179-198, set-dez. 2007.

BERNAL, Edith González. **Formação do tutor para a educação a distância**: fundamentos epistemológicos. Eccos Revista Científica, São Paulo, vol. 10, n. 1, pp. 55-88, jan-jun, 2008.

BERNARDINI, Isadora de Souza. **Gestão de tutoria na educação a distância**: o Contexto dos processos focados nas pessoas. Florianópolis: UFSC, 2012. (dissertação).

BOOG, Gustavo G (org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980b.

_____. **Desenvolvimento de recursos humanos**: investimento com retorno? São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980a.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun., 2005.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Regulamentação do exercício da atividade de Tutoria em EaD**. Disponível em: <<http://www.fe.unb.br/catedraunescoead/destaque/teste-2>> Acesso em: 27 out. 2013.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Indicadores de Qualidade para Cursos de Graduação a Distância**. Brasília, 2003. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/ReferenciaisdeEAD.pdf>>. Acessado em: 18 jan, 2014.

_____. **Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 11 jan. 2013a.

_____. **Decreto 5.800 de 8 de junho de 2006.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm> Acesso em: 14 jan. 2014.

BUNN, Denise Aparecida; SILVA, Erika Alessandra Salmeron. **Guia do estudante.** 3ª edição revisada e atualizada. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

CARBONE, Pedro Paulo, *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, Fernando. **Gestores de e-learning:** saiba planejar, monitor e implantar *e-learning* para treinamento corporativo. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1988.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes Serafim. **Administração de recursos humanos.** 2 ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, Mario César dos Santos de. **Competências dos tutores para atuação em programas de educação a distância mediados pela internet:** o caso do curso de graduação em administração da EA/UFRGS. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7 ed. revisada e atualizada. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **A importância da certificação profissional para o mercado de trabalho**. 1 nov. 2013. Disponível em: <<http://certificacao.cfa.org.br/index.php/destaques/86-a-importancia-da-certificacao-profissional-para-o-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 22 jan. 2014.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. **Formação, competência e cidadania**. Educação & Sociedade. Ano XVIII, n. 60, dezembro, 1997.

DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.

EAD-UFSC. **Como é o curso**. Disponível em: <<https://ead.ufsc.br/administracao/como-e-o-curso/>> Acesso em: 26 out. 2013a.

_____. **Dúvidas frequentes**. Disponível em <<https://ead.ufsc.br/administracao/duvidas-frequentes/>> Acesso em 26 out. 2013b.

FDNE. **Resolução/CD/FNDE nº 26, de 5 de junho de 2009**.

Disponível em:

<<http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/resolucoes/item/3320>> Acesso em: 15 jan. 2014.

FERREIRA, Márcia Ondina Vieira; SILVEIRA, Paulo Ricardo Tavares da. **Identidade Docente em Tempos de Educação a Distância**. Argentina: Fundamentos em Humanidades. ano X, n. II, pp. 201-219, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégia e competências**. RAE. v. 44, n.1, p. 44-56, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed, São Paulo: Atlas, 1999.

GONZALEZ, Mathias. **Fundamentos da tutoria em educação a distância**. São Paulo: Editora Avercamp, 2005.

IZAR, Ricardo. **Projeto de lei nº 2435, de 2011**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=522182>> Acesso em: 27 out. 2013. Congresso Nacional: p. 1-6, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEMONS, Aécio Flávi. **Administração de talentos humanos nas organizações em constantes mudanças**. 3 ed. São Paulo: Grafica Armando, 2002.

LIMA, Valéria Vernaschi. **Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde**. Interface – Comunicação, Saúde, Educação, 2005.

LÓPEZ, Javier Fernandez. **Gestión por competencias**: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Pearson Educación, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MACIAN, Lêda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica. São Paulo: Atlas, 2006.

MCKENNA, Steve. **Storytelling and “real” management competence**. Journal of Workplace Learning. V. 11, n. 3, p. 95-104, 1999.

MEC. **Índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB).**

Disponível em:

<<http://painel.mec.gov.br/painel.php?modulo=principal/detalhamentoIndicador&acao=A&detalhes=pais&indid=439>> Acesso em 26 dez 2012.

_____. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância.** Acesso em 7 ago. 2012. Disponível em

<<http://portal.mec.gov.br/sêd/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>> Brasília, ago/2007.

_____. **Educação a distância:** para além dos caixas eletrônicos.

Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/arquivos/conferencia/documentos/marcio_lemgruber.pdf> Acesso em 8 mai. 2014.

MICHALISZYN, Mario Sergio; TOMASINI, Ricardo. **Pesquisa:** orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos. 4. ed. Revisada e ampliada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Referenciais de qualidade para cursos a distância.** Brasília, 2003. Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/ReferenciaisdeEAD.pdf>> Acesso em: 16 jan. 2014.

_____. **Resolução cd/fnde nº 26, de 5 de junho de 2009.** P. 1-13, 2009. Disponível em:

<http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=71%3Aresolucao-cdfnde-no-26-de-5-de-junho-de-2009&catid=15%3Aresolucoes&Itemid=29> Acesso em: 25 out. 2013.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Humanizar cuidados de saúde:** uma questão de competência. Revista Formação, 2001.

MOORE, M. G; KEARSLEY, G. **EaD:** uma visão integrada. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOTA, Ronaldo. Universidade aberta do Brasil. **ABRAEAD.**

Disponível em <http://www.abraead.com.br/artigos_ronaldo.html> Acesso em 8.8.2012.

NUNES, Thiago Soares; TECCHIO, Edivandro Luiz; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOLFO, Suzana da Rosa; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques; NAKAYAMA, Marina Keiko. **Gestão de tutoria**: o papel do supervisor de tutoria. CINTED-UFRG: Novas Tecnologias na Educação, v. 8 n 1, 2010.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PALHARES, Roberto. **Por uma educação sem barreiras**. ABRAEAD. Disponível em <http://www.abraead.com.br/artigos_roberto.html> Acesso em 8.8.2012.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

PLANALTO. **Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006**. p.1-2. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5800.htm> Acesso em: 24 out. 2013b.

_____. **Decreto no 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. p. 1-12. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm> Acesso em: 24 out. 2013a.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. p. 1-34. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm> Acesso em: 24 out. 2013c.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências**: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry (org.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Maria Luzia Rocha da; MERCADO, Luis Paulo Leopoldo. **A interação professor-aluno-tutor na educação on-line**. Revista Eletrônica de Educação, São Carlos, SP: UFSCar, v. 4, n. 2, p.183-209, nov. 2010.

SILVERMAN, David. **Theory and method in qualitative research**. 2006.

SOUZA, Maria Hugue de. **Avaliação de competências: estudo na maturidade profissional dos eletricitistas da divisão de manutenção de geradores da Itaipu binacional**. (dissertação). Florianópolis: UFSC, 2002.

SPRESSOLA, Nilvania Aparecida. **Instrumento para avaliar as competências no trabalho de tutoria na modalidade EaD (dissertação)**. São Carlos, 2010.

STAKE, Robert E. **Multiple case study analysis**. New York: The Guilford Press, 2006.

TECCHIO, Edivandro Luiz . **Avaliação de desempenho humano: um estudo de caso no Curso de Graduação em Administração a Distância**. Florianópolis: UFSC, 2007.

TECCHIO, Edivandro Luiz; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; NUNES, Thiago Soares; TOSTA, Humberto Tonani. **Treinamento & desenvolvimento na educação a distância**. CINTED-UFRGS: Novas Tecnologias na Educação, v. 9 n.2, dezembro, 2011.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, ed. 8, 1998.

UFSC. **Currículo do curso**. Núcleo de Processamento de Dados. p. 1-6, 17 set. 2008.

_____. **Manual do coordenador**. Última atualização em 17 dez. 2013b. Disponível em: <<http://proex.ufsc.br/files/2012/06/manual-coordenador-certificados-novo.pdf>> Acesso em 24 jan. 2014.

_____. **Orientações Gerais**. UFSC: Pró-reitoria de extensão, 2012. Disponível em: <<http://proex.paginas.ufsc.br/files/2012/06/orientacoes-gerais-informacoes-siraex.pdf>> Acesso em: 23 fev. 2014.

_____. **Pró-Reitoria de extensão**. Última atualização em 17 dez. 2013a. Disponível em: <<http://proex.ufsc.br/certificados/>> Acesso em 24 jan. 2014.

_____. **Resolução normativa n.º 03/cun/09, de 08 de dezembro de 2009**. UFSC: Órgãos deliberativos centrais, p. 1-9, 2009. Disponível em: <<http://prpe.ufsc.br/files/2009/06/003CUn2009Extensao.pdf>> Acesso em: 23 fev. 2014.

UFSC-CAD. **Projeto pedagógico do curso de graduação em administração na modalidade a distância**. Florianópolis, 2006.

UAB. **Bolsas**. Disponível em: <http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=29> Acesso em: 25 out. 2013b.

_____. **Polos**. Disponível em: <http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11> Acesso em: 26 out. 2013c.

_____. **Sobre a UAB**. Disponível em: <http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=category&id=6&Itemid=13> Acesso em: 24 out. 2013a.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILARINHO, Lúcia Regina Goulart; CABANAS, Maria Inmaculada Chao. **Educação a Distância (EaD)**: o tutor na visão de tutores. Revista Educação: Santa Maria, v. 33, n. 3, p. 481-494, set./dez., 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUNI, Antonio A. S. **Educação a distância ou educação distante?** O programa Universidade Aberta do Brasil, o tutor e o professor virtual. Educ. Soc., Campinas, vol. 27, n. 96 - Especial, p. 935-954, out. 2006.

7 APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista aos tutores

Olá tutor!

Esse questionário tem por objetivo coletar informações para o desenvolvimento de um Programa de Capacitação por Competências para os tutores a distância do Curso de Administração/EaD. As informações contribuirão para a dissertação da mestranda Anneliese Migosky Maia, orientanda do Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC. Responda-o com as suas palavras, sendo breve, porém detalhista. Você não precisa se identificar. O tempo de resposta gira em torno de 20 minutos. Muito obrigada pela sua colaboração!

- 1) Essa é a sua primeira vez atuando como tutor de educação a distância? Caso não seja a primeira vez, quanto tempo você atua como tutor?
- 2) Você é tutor presencial ou a distância?
- 3) Você foi capacitado nas atividades que deve realizar na tutoria antes de inicia-la? Quando foi feita essa capacitação, antes de começar as atividades da tutoria ou durante?
- 4) Essa instrução foi feita presencialmente ou virtualmente? Como ela foi feita e com que recursos?
- 5) A capacitação recebida às atividades da tutoria atendeu as necessidades, de fato, para sanar os problemas diários? O conteúdo foi adequado às suas necessidades de tutor? A carga horária foi suficiente? Como as suas competências (conhecimento + habilidade + atitude) são levadas em consideração nos treinamentos realizados? Aponte sugestões de melhorias.
- 6) Você recebeu algum material impresso ou on-line sobre informações referentes à tutoria? Você leu esse material?
- 7) Você é avaliado em relação as capacitações? De que forma? As avaliações refletem a sua realidade e necessidades?
- 8) Você acha importante passar por uma capacitação sobre as funções que você deve realizar como tutor? Por favor, explique por que e dê sugestões.

9) O que você prefere, receber as instruções durante a tutoria, ou antes de iniciá-la? Por favor, explique por que.

10) O que você prefere, ser capacitado pessoal ou virtualmente? Por favor, explique por que.

11) Você tem alguma sugestão de local onde as capacitações possam ser realizadas e que você considere mais adequado para isso?

12) Você prefere ser capacitado durante a semana ou final de semana? Quanto tempo, em horas, você considera o ideal de uma capacitação, para você?

13) Você teve alguma dificuldade com o uso das tecnologias, tais como a videoconferência, ambiente virtual, e-mail, fórum, telefone, chat, ou outros? Quais são as tecnologias que você utiliza?

14) Você encontrou dificuldades com os alunos, com as correções, com administração do tempo, ou outra, durante o exercício da tutoria? Se sim, quais foram?

15) Você conseguiu realizar todas as atividades da tutoria dentro do prazo estabelecido? Ou seja, você se sentiu sobrecarregado em algum momento? A que você atribui essa sobrecarga?

16) Você sentiu falta de algum acompanhamento, aconselhamento, informação ou outro durante o exercício da tutoria? Em caso afirmativo, por favor, explique o que.

17) O que te motiva em ser tutor de um curso a distância?

18) O que você considera mais importante no papel do tutor?

19) Você gostaria de participar de um programa de capacitação das competências necessárias à tutoria e receber um certificado da sua performance nas competências adquiridas? O que você acha disso?

20) Como você se sentiria em receber um certificado em que a sua nota de performance fosse menor que a dos demais tutores? Você acha que isso geraria algum tipo de competitividade que não fosse boa?

21) Quais os pontos fracos na sua atividade como tutor que poderiam ser melhor trabalhados?

Obrigada pela sua participação!

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com coordenador de curso

- 1) Há algum checklist das atividades técnicas que o tutor deve realizar?
- 2) Esse checklist é disponibilizado ao tutor ou ao supervisor? Eu poderia ter acesso?
- 3) Há algum material didático disponibilizado ao tutor para a capacitação?
- 4) A capacitação ao tutor é feita baseada em competências?
- 5) Estrategicamente falando, o que deve constar num programa de capacitação ao tutor?
- 6) O certificado que o tutor recebe ao final da capacitação certifica os conhecimentos, habilidades ou atitudes ao qual ele foi capacitado?
- 7) Haveria um interesse da coordenação de curso em oferecer um certificado baseado em competências?
- 8) Qual o objetivo em se capacitar o tutor, para o curso? O que se espera de resultados com a capacitação?
- 9) No momento da avaliação da capacitação, qual é o desempenho mínimo que se espera do tutor?
- 10) Na visão da coordenadora de curso, o que você considera mais importante no papel do tutor?
- 11) Diante do tempo entre o recrutamento e a seleção do tutor até a sua atuação efetiva, quanto tempo é possível dedicar à capacitação do tutor?
- 12) Quantas horas diárias é possível, na sua experiência, realizar a capacitação do tutor? Levando em consideração a disponibilidade de profissionais para treinamento e dos próprios tutores.
- 13) O que você considera mais interessante, que o tutor seja capacitado presencial ou virtualmente? Por quê?
- 14) Quais são as limitações, problemas ou dificuldades encontradas na área de tutoria?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com coordenador de tutoria

- 1) Há algum checklist das atividades técnicas que o tutor deve realizar?
- 2) Esse checklist é disponibilizado ao tutor ou ao supervisor? Eu poderia ter acesso?
- 3) Há algum material didático disponibilizado ao tutor para a capacitação?
- 4) A capacitação ao tutor é feita baseada em competências?
- 5) Estrategicamente falando, o que deve constar num programa de capacitação ao tutor?
- 6) O certificado que o tutor recebe ao final da capacitação, certifica os conhecimentos, habilidades ou atitudes ao qual ele foi capacitado?
- 7) Haveria um interesse da coordenação de tutoria em oferecer um certificado baseado em competências?
- 8) Você acha importante o tutor passar por uma capacitação das atividades que ele deve realizar na tutoria?
- 9) Qual o objetivo em se capacitar o tutor, para o curso? O que se espera de resultados com a capacitação?
- 10) Existe uma avaliação do tutor após a capacitação? No momento da avaliação da capacitação, qual é o desempenho mínimo que se espera do tutor?
- 11) Na visão da coordenadora de tutoria, o que você considera mais importante no papel do tutor?
- 12) Diante do tempo entre o recrutamento e a seleção do tutor até a sua atuação efetiva. Quanto tempo é possível dedicar à capacitação do tutor?
- 13) Quantas horas diárias é possível, na sua experiência, realizar a capacitação do tutor? Levando em consideração a disponibilidade de profissionais para treinamento e dos próprios tutores.
- 14) O que você considera mais interessante, que o tutor seja capacitado presencial ou virtualmente? Por quê?
- 15) Quais são as limitações, problemas ou dificuldades encontradas na área de tutoria?

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com supervisores

- 1) Como o tutor é capacitado para as funções de tutoria?
- 2) Geralmente, quem realiza a capacitação da tutoria?
- 3) Onde ocorre e onde deve ocorrer o treinamento ao tutor, na sua opinião?
- 4) Há uma rotina de aconselhamento ao tutor durante o exercício da tutoria? Como é feita? Existe um padrão?
- 5) No decorrer da sua supervisão desse curso, você considerou suficientes as instruções repassadas ao tutor no primeiro momento?
- 6) Quais as possíveis dificuldades encontradas na capacitação do tutor?
- 7) Você acha importante o tutor passar por uma capacitação sobre as funções que precisa realizar, previamente às atividades da tutoria? Por quê?
- 8) O que você prefere, dar as instruções aos tutores durante a tutoria, ou antes de iniciá-la? Por quê?
- 9) O que você considera mais interessante, que o tutor seja capacitado pessoal ou virtualmente? Por quê?
- 10) Com a sua convivência com os tutores, como você considera ideal capacitar os tutores? Ou seja, com quais metodologias, ou material impresso, ou reuniões, ou simulações, ou outros, trabalhar na capacitação?
- 11) Quanto tempo é o ideal para capacitar o tutor, em horas, ou dias e em intensidade? Levando em consideração a disponibilidade dos profissionais e dos próprios tutores.
- 12) No dia a dia do tutor, quais são os maiores problemas encontrados? Cite exemplos.
- 13) Quando e se houve dúvidas, você, como supervisora, conseguiu sanar todas as dúvidas técnicas dos tutores?
- 14) Você sentiu os tutores sobrecarregados em algum momento?
- 15) A que você atribuiu essa sobrecarga?
- 16) Como isso poderia ser melhorado, ou evitado?
- 17) Como é (ou deveria ser) um dia de trabalho do tutor? Existe diferença entre o que é e o que deveria ser?
- 18) Quais as diferenças entre um tutor iniciante e um com experiência?

APÊNDICE E – Questionário aplicado com os supervisores

Este questionário tem por objetivo validar as tarefas dos tutores que foram elencadas de acordo com os autores destacados na legenda e nivelá-los conforme grau de dificuldade. Obrigada pela participação!

Instruções:

- ao concordar com uma alternativa, você a considera na íntegra;
- ao excluir uma alternativa, você a exclui por completo;
- ao reformular uma alternativa, você pode integrar todas as alternativas em uma só e excluí-las depois;
- você pode rasurar a vontade;

1) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

A) acompanhar o desempenho do estudante durante as atividades;	F)* Ligar para os alunos que não entregaram trabalho parcial de TCC no prazo e não responderam ao email; * Enviar email individual para os alunos de Projeto de Estágio que não entregaram uma das atividades parciais; * Atualizar relatório de dependências com disciplinas de Maio e Junho;
--	--

- () Concordo com a alternativa A
 () Concordo com a alternativa F
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

2) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

A) auxiliar e orientar o estudante nos estudos, buscando sanar todas as possíveis dúvidas;	B) e C) auxiliar os alunos na realização das atividades, responder a dúvidas, seja através de <i>e-mail</i> , <i>Chat</i> ou telefone;	E) Auxiliar o aluno em seu processo de estudo, orientando-o, individualmente, ou em pequenos grupos;	F)* Enviar email aos alunos em TCC sobre andamento do trabalho; * Enviar email pessoal ao aluno sobre a não realização de prova/atividade/matricula; * Avisar aos alunos (individualmente) sobre as disciplinas e datas das provas de recuperação;
--	--	--	--

- () Concordo com a alternativa A
 () Concordo com a alternativa B e C
 () Concordo com a alternativa E
 () Concordo com a alternativa F
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

3) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

A) comunicar-se frequentemente com os professores da disciplina para buscar resolver dúvidas além de buscar material de apoio;	B) e C) manter contato com professores e demais envolvidos com o processo de educação a distância;	E) Relacionar-se com os demais orientadores, buscando contribuir para o processo de avaliação do curso;	F)* Enviar correções de formatação aos alunos com cópia aos orientadores; * Enviar plágios detectados aos alunos com cópia aos orientadores; * Enviar email aos professores orientadores sobre avaliações parciais/alunos sumidos; * Enviar trabalhos parciais aos professores orientadores; * Enviar lista de alunos em recuperação para o tutor presencial/coordenação do polo; * Avisar aos orientadores sobre os alunos ausentes do TCC;
--	--	---	---

- () Concordo com a alternativa A

- Concordo com a alternativa B e C
 Concordo com a alternativa E
 Concordo com a alternativa F
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

4) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) controlar a participação dos estudantes, mediante monitoramento no ambiente virtual de ensino-aprendizagem;

- Concordo com a alternativa B e C
 Excluir sentença _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

5) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

A) motivar o estudante para que o mesmo não desanime no decorrer do curso;	B) e C) motivar e estimular o aluno, em torno dos objetivos traçados, fomentando um sentimento de auto-responsabilidade, proporcionando a permanência do aluno no curso;	D) Cria estratégias que motivem os alunos; Inspirar os alunos a realizarem suas tarefas;	E) Estimular o aluno a ampliar seu processo de leitura, extrapolando o material didático;
--	--	--	---

- Concordo com a alternativa A
 Concordo com a alternativa B e C
 Concordo com a alternativa D
 Concordo com a alternativa E
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

6) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

A) ter domínio do conteúdo do curso e das disciplinas, para responder a questões que possam surgir no andamento da disciplina;

- Concordo com a alternativa A
 Excluir sentença _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

7) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

A) verificar as informações do ambiente on-line diariamente, manter-se atualizado do cronograma de aulas e eventos.	F) * Verificar Abertura das dependências de Julho – conteúdo;
---	---

- Concordo com a alternativa A
 Concordo com a alternativa F
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

8) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

A) troca de mensagens pelo ambiente virtual, chat, fórum, telefone e pelo e-mail	B) comunicar-se pessoalmente com o aluno, afim de, criar uma relação compreensiva entre ambos, evitando atitudes autoritárias, como também as atitudes extremamente permissivas;	C) comunicar-se pessoalmente com o aluno, afim de, criar uma relação compreensiva entre ambos;	D) Identifica-se com o grupo de alunos;
--	--	--	---

- () Concordo com a alternativa A
 () Concordo com a alternativa B
 () Concordo com a alternativa C
 () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

9) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

A) fornecer o <i>feedback</i> .	B) e C) fazer avaliação das atividades realizadas pelos alunos e fornecer <i>feedback</i> das mesmas;	E) Participar ativamente do processo de avaliação de aprendizagem;
---------------------------------	---	--

- () Concordo com a alternativa A
 () Concordo com a alternativa B e C
 () Concordo com a alternativa E
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

10) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

A) aplicação dos exercícios e das provas e correção das atividades	B) e C) estar com as atividades burocráticas em dia, (correção de provas, atividades de aprendizagem, entre outras);	D) Cumpre os prazos para correção de provas; Cumpre os prazos para correção das atividades feitas pelos alunos;	F)* Enviar email para os alunos com atividades da semana; * Enviar email para os alunos sobre as provas; * Verificar Formatação dos trabalhos parciais; * Verificar Plágios dos trabalhos parciais; * Corrigir atividades das dependências/trabalhos Projeto de Estágio; * Corrigir provas das dependências;
--	--	---	---

- () Concordo com a alternativa A
 () Concordo com a alternativa B e C
 () Concordo com a alternativa D
 () Concordo com a alternativa F
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

11) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

A) os tutores são designados a participar das videoconferências que normalmente abrange um horário extra de trabalho por meio do suporte no <i>chat</i> e suporte presencial;	B) participar das videoconferências, bem como de outras atividades;
---	---

- () Concordo com a alternativa A
 () Concordo com a alternativa B
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

12) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) conhecer os fundamentos, estruturas, possibilidades e metodologia da educação a distância;	F) *Ler o Plano de Ensino
--	---------------------------

- () Concordo com a alternativa B e C
 () Concordo com a alternativa F
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

13) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) participar de atividades de formação e promover estudos sobre educação a distância, com o intuito de manter-se constantemente atualizado;	D) Usa o tempo disponível para o desenvolvimento de atividades pertinentes a EaD; Participa de eventos sobre educação a distância;	E) Participar dos cursos e reuniões para aprofundamento teórico relativo aos conteúdos trabalhados nas diferentes áreas;
---	---	--

- Concorde com a alternativa B e C
 Concorde com a alternativa D
 Concorde com a alternativa E
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

14) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B e C) informar o aluno sobre os diversos aspectos que compõem o sistema de educação a distância, possibilitando a integração e a identificação do aluno com o mesmo;	E) Realizar estudos sobre a educação a distância;
---	---

- Concorde com a alternativa B e C
 Concorde com a alternativa E
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

15) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) familiarizar o aluno com a metodologia, as ferramentas e os materiais dispostos para o estudo;	D) Conhece a metodologia de educação a distância do curso;
--	--

- Concorde com a alternativa B e C
 Concorde com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

16) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B e C) conhecer e operacionalizar o ambiente virtual de ensino e aprendizagem;	D) Conhece as formas de acesso a internet; Sabe usar editores de texto; Conhece os sites de busca, de pesquisa, de acesso a textos e revistas especializadas; Conhece as ferramentas de comunicação on-line, como MSN, etc; Conhece as ferramentas e possibilidades do ambiente virtual de ensino-aprendizagem;
--	---

- Concorde com a alternativa B e C
 Concorde com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

17) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) conhecer e avaliar os materiais de estudo, possibilitando a melhoria dos mesmos;	D) Encontra falhas no material didático e as comunica antes que os alunos questionem;	E) Avaliar com base nas dificuldades apontadas pelos alunos os materiais didáticos utilizados no curso;
--	---	---

- Concorde com a alternativa B e C
 Concorde com a alternativa D

- () Concordo com a alternativa E
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

18) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) conhecer os alunos, entendendo as diferenças individuais como condicionantes do ritmo de aprendizagem;	D) Conhece a realidade do público participante do curso;
--	--

- () Concordo com a alternativa B e C
 () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

19) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) estimular a interação entre os alunos, favorecendo a comunicação entre os mesmos, sugerindo a organização de círculos de estudo;	D) É ativo, participante, não mero espectador; Usa os recursos disponíveis no ambiente virtual de ensino-aprendizagem para dinamizar as atividades do curso;
--	--

- () Concordo com a alternativa B e C
 () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

20) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) C) e E) apontar falhas no sistema de tutoria;	D) Identifica possíveis problemas que poderão surgir em relação as atividades propostas
--	---

- () Concordo com a alternativa B e C e E
 () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

21) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) sugerir melhorias no sistema de educação a distância, seja por observação de falhas ou mediante críticas feitas pelos alunos;	D) Realizar ações que visam sua capacitação e aperfeiçoamento técnico e educacional como tutor; Oferece alternativas para o melhor uso dos recursos disponíveis;	E) Mostrar problemas relativos à modalidade da EaD, a partir das observações e das críticas recebidas dos alunos;
---	--	---

- () Concordo com a alternativa B e C
 () Concordo com a alternativa D
 () Concordo com a alternativa E
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

22) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) detectar com antecedências as possíveis dificuldades e problemas de aprendizagem que poderão surgir, possibilitando a busca de soluções;	D) Compartilhar com os colegas de trabalho os problemas e as soluções encontradas antes que os colegas encontrem os mesmos problemas;	E) Detectar problemas em relação a aprendizagem dos alunos, buscando encaminhamentos de solução;
--	---	--

- () Concordo com a alternativa B e C

- Concordo com a alternativa D
 Concordo com a alternativa E
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

23) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

A) estimular o estudante a buscar informações que não estão contidas nos materiais didáticos;	B) e C) incentivar o uso de bibliotecas, a busca de material de apoio, estimulando a pesquisa, e outras formas de trabalho intelectual;	D) Conduz os debates nos fóruns, estimulando os participantes Apresenta alternativas aos participantes visando aprofundar os conteúdos do curso;	E) Estimular o aluno a ampliar seu processo de leitura, extrapolando o material didático;
---	---	---	---

- Concordo com a alternativa A
 Concordo com a alternativa B e C
 Concordo com a alternativa D
 Concordo com a alternativa E
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

24) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) oferecer vias de contato entre aluno e instituição, animando e orientando o aluno nas possíveis dificuldades;	E) Estimular o aluno em momentos de dificuldades, para que não desista do curso;
---	--

- Concordo com a alternativa B e C
 Concordo com a alternativa E
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

25) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) tirar dúvidas quanto a informações relacionadas ao curso em questão;	D) Responde rapidamente aos questionamentos dos alunos; Oferece suporte técnico aos participantes quando os mesmos solicitam;
--	---

- Concordo com a alternativa B e C
 Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

26) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) reforçar os materiais de estudo, enviando aos alunos, matérias complementares que preencham possíveis lacunas do livro texto.	D) Oferece materiais que complementem a disciplina e vai além, não fica preso somente a função
---	--

- Concordo com a alternativa B e C
 Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

27) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

E) Conhecer e participar das discussões relativas à confecção e uso de material didático;

Concordo com a alternativa E
 Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

28) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

E) Auxiliar o aluno em sua auto-avaliação

() Concordo com a alternativa E

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

29) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

E) Informar sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto;

() Concordo com a alternativa E

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

30) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

E) Participar do processo de avaliação do curso;

() Concordo com a alternativa E

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

31) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Mantém seus materiais no devido local;

() Concordo com a alternativa D

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

32) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Coloca os gabaritos das atividades na devida pasta;

() Concordo com a alternativa D

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

33) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Encontra facilmente, quando solicitado, as provas de seus alunos (logo após a correção);

() Concordo com a alternativa D

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

34) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Colabora com a organização da sala de tutoria;

() Concordo com a alternativa D

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

35) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Tem motivação para ser tutor;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

36) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Procura criar sua própria identidade como tutor;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

37) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Tem consciência da importância do seu papel como tutor

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

38) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Aprende com seus erros;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

39) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Toma iniciativa na realização das tarefas;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

40) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Envia respostas sucintas, porém sem alterar o significado;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

41) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) É objetivo, vai direto ao ponto expondo a informação de forma clara;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

42) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Entende as tarefas realizadas e compreende a importância das mesmas para o curso;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

43) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Identifica-se com os colegas de trabalho;

() Concordo com a alternativa D

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

44) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Identifica-se como tutor;

() Concordo com a alternativa D

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

45) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Respeita as opiniões dos outros;

() Concordo com a alternativa D

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

46) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Tem habilidade para trabalhar em equipe;

() Concordo com a alternativa D

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

47) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Tem humor e disposição admiráveis e contagiantes todos os dias;

() Concordo com a alternativa D

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

48) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Fica estressado/estressada facilmente;

() Concordo com a alternativa D

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

49) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) É atencioso/atenciosa com os alunos do curso;

() Concordo com a alternativa D

() Excluir sentença(s) _____

() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

50) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) É atencioso/atenciosa como os colegas tutores;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

51) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Incorpora facilmente e de forma rápida mudanças nas rotinas de trabalho;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

52) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Adapta-se facilmente a novas rotinas de trabalho;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

53) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Consegue realizar vários trabalhos ao mesmo tempo;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

54) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Tem orgulho em desempenhar as atividades dentro da equipe;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

55) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Dedicar-se na realização do trabalho;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

56) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Tem dedicação com as pessoas envolvidas;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

57) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D)
Estimula os colegas a trazerem novas ideias;
Preocupa-se com os trabalhos dos colegas;

Apoia os demais colegas na realização das atividades;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

58) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Dá o máximo de si para realizar o trabalho;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

59) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Propõe-se a ajudar, mesmo se não faz parte do seu trabalho;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

60) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Chega no horário previsto para realização de suas atividades;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

61) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Está sempre disponível para auxiliar no que for preciso;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

62) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Atende ao telefone prontamente;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

63) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) É um modelo a ser seguido, através da ação demonstra como os outros podem e devem agir;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

64) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Inspira os colegas através do entusiasmo pessoal;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____

Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

65) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Ajuda os demais colegas a se desenvolver, eliminando obstáculos;

Concordo com a alternativa D

Excluir sentença(s) _____

Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

66) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Seu comportamento influencia os dos demais colegas;

Concordo com a alternativa D

Excluir sentença(s) _____

Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

67) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

B) e C) informar aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria, destacando a relevância dos mesmos;

Concordo com a alternativa B e C

Excluir sentença(s) _____

Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

68) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Conquista a confiança dos colegas;

Concordo com a alternativa D

Excluir sentença(s) _____

Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

69) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Conquista a confiança dos alunos;

Concordo com a alternativa D

Excluir sentença(s) _____

Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

70) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Sempre tem uma alternativa para os problemas que aparecem ou apresenta sugestões;

Concordo com a alternativa D

Excluir sentença(s) _____

Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

71) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Termina tudo o que começa, nunca deixa uma atividade inacabada;

Concordo com a alternativa D

Excluir sentença(s) _____

Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: básico intermediário avançado

72) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Conduz a tutoria sem problemas;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

73) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Cumpre os prazos determinados sem prejuízo da qualidade;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

74) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Sabe onde encontrar documentos com informações a respeito dos alunos;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

75) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Sabe para quem encaminhar uma dúvida técnica a respeito do AVEA;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

76) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Elabora artigos sobre educação a distância;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

77) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Evita brigas e conflitos;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

78) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Respeita os colegas de trabalho;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

79) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Sabe quando é adequado e necessário se envolver com os outros colegas tutores para executar uma tarefa;

- () Concordo com a alternativa D

- Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

80) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Discute os problemas, mas assim que a equipe chega a uma decisão, prontamente a adota;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

81) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) É admirado pelos colegas de trabalho

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

82) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Tem facilidade de gerar conflitos;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

83) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) É um catalisador de mudanças;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

84) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Tem capacidade para animar a comunidade de participantes do curso;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

85) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Tem bom domínio da linguagem escrita;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

86) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Prende a atenção das pessoas com facilidade;

- Concordo com a alternativa D
 Excluir sentença(s) _____
 Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

87) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Pensa na utilidade, importância e consequências do que vai falar;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

88) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Pensa na utilidade, importância e consequências do que vai escrever;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

89) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Sabe ouvir

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

90) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Sabe escrever corretamente em português;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

91) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Procura utilizar linguagem escrita correta, sem usar gírias;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

92) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Defende a equipe contra ataques de terceiros;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

93) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Vê suas tarefas e atividades como elementos que são parte de um processo;

- () Concordo com a alternativa D
 () Excluir sentença(s) _____
 () Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

94) Assinale a(s) alternativa(s) que considerar pertinente e preencha quando considerar conveniente.

D) Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe;

- () Concordo com a alternativa D

- () Excluir sentença(s) _____
() Reformular a tarefa da seguinte forma:

Nível de dificuldade: () básico () intermediário () avançado

Obrigada pela participação!

Legenda:

- A) NUNES, Thiago Soares; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TECCHIO, Edivandro Luiz; CESCINETTO, Simone Machado Moretto; COSTA, Alexandre Marino. **Análise de Processos da Tutoria**: um Estudo de Caso de um Curso de Graduação na modalidade a Distância de uma IFES. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/61438/An%C3%A1lise%20de%20Processos%20da%20Tutoria%20um%20Estudo.pdf?sequence=1>> Acesso em 26 set. 2013)
- B) TECCHIO, Edivandro Luiz; NUNES, Thiago Soares, MORETTO, Simone Machado; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; MELO, Pedro Antônio. Competências fundamentais ao tutor de ensino a distância. **Colabor@ - Revista Digital da CVA - Ricesu**, v. 6, n. 21, out., 2009.
- C) TECCHIO, Edivandro Luiz ; AZEVEDO, Paola; NUNES, Thiago Soares ; DAULMAU, Marcos Baptista Lopez ; COSTA, Alexandre Marino . EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: definição do desenho de cargo do tutor a partir das atividades desenvolvidas e competências requeridas. **CINTED-UFRGS - Novas Tecnologias na Educação**, V. 8 Nº 3, dezembro, 2010.
- D) TECCHIO, Edivandro Luiz; DAULMAU, Marcos Baptista Lopez; NUNES, Thiago Soares TOSTA, Humberto Tonani. Treinamento & desenvolvimento na educação a distância. **CINTED-UFRGS - Novas Tecnologias na Educação**, V. 9 Nº 2, dezembro, 2011.
- E) UFSC. **Projeto pedagógico do curso de graduação em administração na modalidade a distância**. UFSC: Florianópolis, mar. 2006.
- F) Check-lis da semana. **Dados secundários oferecidos pela supervisão do Curso de Graduação em Administração da UAB**, 2013.

APÊNDICE F – Atividades, subatividades e os indicadores de competências

SUB-ATIVIDADE	CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
Atividade 1: Acompanhar o desempenho do estudante			
- acompanhar desempenho nas atividades	Conhece sobre recursos de internet e de computador	Detecta as dificuldades e problemas de aprendizagem	Controla a participação dos estudantes
- acompanhar desempenho nas provas			Mantém-se atualizado perante o curso
- acompanhar desempenho no fórum	Entende as diferenças individuais dos alunos em aprender	Oferece vias de contato entre aluno e instituição	É ativo, participante, não mero espectador
- conhecer os alunos em recuperação		É objetivo ao passar informações	Auxilia o aluno em sua autoavaliação
- conhecer os alunos em dependências		Tem habilidade para trabalhar em equipe	Mantém seus materiais no devido local
- verificar Plágios		Consegue realizar vários trabalhos ao mesmo tempo	Colabora com a organização da sala de tutoria
- verificar frequência no ambiente virtual		Sabe onde encontrar documentos com informações a respeito dos alunos	
- verificar alunos que não realizaram prova, atividade, matrícula			É dedicado com o trabalho
	Conquista a confiança dos alunos		Conduz a tutoria sem problemas
			Cumprir os prazos determinados sem prejuízo da qualidade
			Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe
Atividade 2: Auxiliar e orientar o estudante nos estudos			
- sanar dúvidas dos alunos	Tem domínio do conteúdo do curso e das disciplinas	Detecta as dificuldades e problemas de aprendizagem	Mantém-se atualizado perante o curso
- responder aos e-mails			É ativo, participante, não mero espectador
- responder as mensagens do AVEA		Oferece vias de contato entre aluno e	Reforça o uso de materiais de estudo complementares

- responder aos fóruns de dúvida			instituição	Auxilia o aluno em sua autoavaliação	
- participar dos fóruns temáticos		Entende as diferenças individuais dos alunos em aprender	Tira dúvidas e responde rapidamente aos questionamentos dos alunos	Informa sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto	
- plantão em chats				Coloca os gabaritos das atividades na devida pasta	
- dar dicas de estudo				Envia respostas sucintas, porém sem alterar o significado	Procura criar sua própria identidade como tutor
- oferece material de apoio		Tem consciência da importância do seu papel como tutor	Consegue realizar vários trabalhos ao mesmo tempo	Tem consciência da importância do seu papel como tutor	
- avisar aos alunos (individualmente) sobre as disciplinas e datas das provas, sobre as atividades da semana, sobre o andamento dos TCCs, sobre Projeto de Estágio, sobre abertura de dependências					Toma iniciativa na realização das tarefas
		Sabe para quem encaminhar uma dúvida técnica a respeito do AVEA	Conquista a confiança dos alunos	Aprende com seus erros	
					Tem humor e disposição contagiantes
					É atencioso/atenciosa com os alunos do curso
		Tem bom domínio da linguagem escrita	Prende a atenção das pessoas com facilidade	Propõe-se a ajudar, mesmo se não faz parte do seu trabalho	
				Sabe ouvir	Está disponível para auxiliar no que for preciso
- verificar formatação dos trabalhos parciais				Sabe escrever corretamente em português	Cria alternativas para os problemas que aparecem
			Procura utilizar linguagem escrita correta, sem usar gírias	Conduz a tutoria sem problemas	
					Evita brigas e conflitos
					Anima a comunidade de participantes do curso
				Pensa na utilidade, importância e consequências do que vai falar e/ou escrever	
Atividade 3: Comunicar-se com os professores da disciplina e demais envolvidos com a EaD					

- pedir ajuda para solucionar dúvidas	Tem bom domínio da linguagem escrita	Detecta as dificuldades e problemas de aprendizagem	É ativo, participante, não mero espectador
- contribuir com o processo de avaliação do curso		Tira dúvidas e responde rapidamente aos questionamentos dos alunos	Aponta falhas no sistema de tutoria
			Sugere melhorias no sistema de tutoria
- enviar os trabalhos aos professores		Envia respostas sucintas, porém sem alterar o significado	Toma iniciativa na realização das tarefas
			Identifica-se com os colegas de trabalho
		É objetivo ao passar informações	Respeita as opiniões dos outros
- enviar plágios detectados e correções de formatação aos alunos com cópia aos orientadores		Tem habilidade para trabalhar em equipe	É atencioso/atenciosa com os colegas tutores
		Conquista a confiança dos colegas	Tem orgulho em desempenhar as atividades dentro da equipe
- avisar aos orientadores sobre os alunos ausentes do TCC e sobre avaliações parciais		Sabe quando é adequado e necessário se envolver com os outros colegas tutores para executar uma tarefa	Estimula os colegas a trazerem novas ideias
			Propõe-se a ajudar, mesmo se não faz parte do seu trabalho
		Discute os problemas e os adota prontamente	Está disponível para auxiliar no que for preciso
- manter a supervisão informada sobre o relacionamento com o aluno			Ajuda os demais colegas a se desenvolver
		Sabe ouvir	Seu comportamento influencia os demais colegas
	Sabe escrever corretamente	Evita brigas e conflitos	
		Respeita os colegas de trabalho	

			em português	
			Procura utilizar linguagem escrita correta, sem usar gírias	Pensa na utilidade, importância e consequências do que vai falar e/ou escrever
Atividade 4: Estimular um sentimento de autorresponsabilidade no aluno				
- motivar o aluno	Entende as tarefas realizadas e compreende a importância das mesmas para o curso		É comunicativo e identificado com o grupo de alunos	É ativo, participante, não mero espectador
- relembra os seus deveres como aluno				Auxilia o aluno em sua auto-avaliação
- reforçar as vantagens do curso				Tem motivação para ser tutor
- evitar que o aluno desista do curso				Procura criar sua própria identidade como tutor
			Oferece vias de contato entre aluno e instituição	Aprende com seus erros
			Conquista a confiança dos alunos	Identifica-se como tutor
			Prende a atenção das pessoas com facilidade	Tem humor e disposição contagiantes
				É atencioso/atenciosa com os alunos do curso
			Sabe escrever corretamente em português	Chega no horário previsto para realização de suas atividades
				Seu comportamento influencia os demais colegas
			Procura utilizar linguagem escrita correta, sem usar gírias	Anima a comunidade de participantes do curso
				Pensa na utilidade, importância e consequências do que vai falar e/ou escrever
				Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe
Atividade 5: Cumprir o prazo das atividades				
- correção de provas em 5 dias úteis	Tem domínio do conteúdo do curso e das disciplinas		Envia respostas sucintas, porém sem alterar o significado	Mantém seus materiais no devido local
- correção das atividades em 5 dias úteis				Coloca os gabaritos das atividades na devida pasta
- responder e-	Conhece		Incorpora	Colabora com a

mail em até 24 horas	sobre recursos de internet e de computador	facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho	organização da sala de tutoria
- responder mensagem do AVEA em até 24 horas			É dedicado com o trabalho
- responder fóruns de dúvidas em até 24 horas	Entende as tarefas realizadas e compreende a importância das mesmas para o curso	Consegue realizar vários trabalhos ao mesmo tempo	Chega no horário previsto para realização de suas atividades
- comparecer nas capacitações quando solicitado			Seu comportamento influencia os demais colegas
- comparecer às reuniões quando solicitado			Cria alternativas para os problemas que aparecem
- plantão em chats conforme escala	Sabe onde encontrar documentos com informações a respeito dos alunos	Sabe escrever corretamente em português	Cumprir os prazos determinados sem prejuízo da qualidade
- fóruns temáticos conforme a demanda			Respeita os colegas de trabalho
			Procura utilizar linguagem escrita correta, sem usar gírias
Atividade 6: Participar de atividades de formação, bem como de eventos sobre EaD			
- acompanhar sites de eventos de EaD	Tem conhecimento sobre EaD	Tem habilidade para trabalhar em equipe	É ativo, participante, não mero espectador
			Tem motivação para ser tutor
- acompanhar sites de revistas de EaD	Conhece e avalia os materiais de estudo	Incorpora facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho	Procura criar sua própria identidade como tutor
			Toma iniciativa na realização das tarefas
			Identifica-se com os colegas de trabalho
		Consegue realizar vários trabalhos ao mesmo tempo	Identifica-se como tutor
			É atencioso/atenciosa com os colegas tutores
		Conquista a confiança dos colegas	Tem orgulho em desempenhar as atividades dentro da equipe

			Discute os problemas e os adota prontamente	É dedicado com o trabalho
- questionar os colegas, os supervisores, coordenadores, professores sobre atualizações nessa área				Chega no horário previsto para realização de suas atividades
			Sabe ouvir	Seu comportamento influencia os demais colegas
				Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe
Atividade 7: Manter o aluno informado sobre os diversos aspectos da EaD				
- informar o aluno das atualidades da EaD		Tem conhecimento sobre EaD	É objetivo ao passar informações	Informa sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto
- informar o aluno sobre as tecnologias e facilidades da EaD		Sabe para quem encaminhar uma dúvida técnica a respeito do AVEA	Incorpora facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho	Toma iniciativa na realização das tarefas
- enviar e-mails informativos com frequência			Sabe escrever corretamente em português	É atencioso/atenciosa com os alunos do curso
			Procura utilizar linguagem escrita correta, sem usar gírias	É dedicado com o trabalho
				Informa aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria
				Evita brigas e conflitos
				Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe
Atividade 8: Familiarizar o aluno com a metodologia do curso				
- habituar o aluno no uso das ferramentas		Tem domínio do conteúdo do curso e das disciplinas	Oferece vias de contato entre aluno e instituição	Mantém-se atualizado perante o curso
- criar alternativas para o entendimento do aluno			É objetivo ao passar informações	Informa sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto
- auxiliá-lo a criar uma rotina conforme metodologia do curso		Conhece sobre recursos de internet e de computador	Incorpora facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho	É atencioso/atenciosa com os alunos do curso
- familiarizá-lo com os materiais		Entende as diferenças individuais dos	Prende a atenção das pessoas com facilidade	É dedicado com o trabalho
				Está disponível para auxiliar no que for

dispostos		alunos em aprender			preciso
- enviar e-mails de lembretes de prazos, atividades, provas		Sabe para quem encaminhar uma dúvida técnica a respeito do AVEA	Sabe escrever corretamente em português		Informa aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria
			Procura utilizar linguagem escrita correta, sem usar gírias		Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe
Atividade 9: Estimular o estudante a buscar informações					
- incentivar o uso de bibliotecas		Conhece sobre recursos de internet e de computador	É comunicativo e identificado com o grupo de alunos		Mantém-se atualizado perante o curso
- incentivar a busca de material de apoio					É ativo, participante, não mero espectador
- estimular a pesquisa		Entende as diferenças individuais dos alunos em aprender	Detecta as dificuldades e problemas de aprendizagem		Reforça o uso de materiais de estudo complementares
- recomendar sites					Informa sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto
- conduzir os debates nos fóruns		Entende as tarefas realizadas e compreende a importância das mesmas para o curso	Oferece vias de contato entre aluno e instituição		Toma iniciativa na realização das tarefas
					Tem humor e disposição contagiantes
					É atencioso/atenciosa com os alunos do curso
- apresentar alternativas aos participantes visando aprofundar os conteúdos do curso			É objetivo ao passar informações		Está disponível para auxiliar no que for preciso
			Conquista a confiança dos alunos		Informa aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria
			Procura utilizar linguagem escrita correta, sem usar gírias		Pensa na utilidade, importância e consequências do que vai falar e/ou escrever
					Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe
Atividade 10: Participar do processo e avaliação do curso					
- conhecer os indicadores de		Tem conhecimento	Discute os problemas e		Controla a participação dos estudantes

avaliação		nto sobre EaD		os adota prontamente	Mantém-se atualizado perante o curso
- antecipar-se a possíveis dúvidas		Conhece e avalia os materiais de estudo		Defende a equipe contra ataques de terceiros	É participativo nas avaliações realizadas pelos alunos
- informar os participantes sobre os procedimentos		Tem consciência da importância do seu papel como tutor		Tem habilidade para trabalhar em equipe	É ativo, participante, não mero espectador
					Aponta falhas no sistema de tutoria
					Sugere melhorias no sistema de tutoria
- desenvolver visão crítica		Sabe onde encontrar documentos com informações e a respeito dos alunos			Auxilia o aluno em sua auto-avaliação
					Procura criar sua própria identidade como tutor
					Identifica-se como tutor
					Respeita as opiniões dos outros
					É atencioso/atenciosa com os colegas tutores
					Tem orgulho em desempenhar as atividades dentro da equipe
					Seu comportamento influencia os demais colegas
					Pensa na utilidade, importância e consequências do que vai falar e/ou escrever

APÊNDICE G – Exemplo de prova para a capacitação sobre a instituição

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

TUTOR: _____ NOTA: _____

PROVA SOBRE A INSTITUIÇÃO

- 1) Cite e explique as vantagens da Educação a Distância em tempos modernos e exemplifique um caso em que a utilização da EaD seria mais conveniente.
- 2) O que é a UAB? Comente a respeito do seu histórico e a sua relevância no contexto da educação brasileira.
- 3) Quais são os objetivos do Curso de Administração/ EaD da UFSC?
- 4) Explique qual a importância do Curso de Administração/ EaD da UFSC para o aluno iniciante.
- 5) Quais são os principais argumentos a serem dados ao aluno que pensa em desistir do Curso?
- 6) Quais são os pontos que você, tutor, deve se ater para manter o Curso de Administração/ EaD como referência na área?
- 7) Qual a relevância de atuação da Educação a Distância no contexto da UFSC?

APÊNDICE H – Mapeamento das atividades do tutor e suas sub-atividades.

		AÇÃO	SUB-ATIVIDADES
1		Acompanhar o desempenho do estudante	<ul style="list-style-type: none"> - acompanhar desempenho nas atividades - acompanhar desempenho nas provas - acompanhar desempenho nos fóruns - conhecer os alunos em recuperação - conhecer os alunos em dependências - verificar Plágios - verificar frequência no ambiente virtual - verificar alunos que não realizaram prova, atividade, matrícula
2		Auxiliar e orientar o estudante nos estudos	<ul style="list-style-type: none"> - sanar dúvidas dos alunos - responder aos <i>e-mails</i> - responder as mensagens do AVEA - responder aos fóruns de dúvida - participar dos fóruns temáticos - plantão em <i>chats</i> - dar dicas de estudo - oferece material de apoio - avisar aos alunos (individualmente) sobre as disciplinas e datas das provas, sobre as atividades da semana, sobre o andamento dos TCCs, sobre Projeto de Estágio, sobre abertura de dependências - verificar formatação dos trabalhos parciais
3		Comunicar-se com os professores da disciplina e demais envolvidos com a EaD	<ul style="list-style-type: none"> - pedir ajuda para solucionar dúvidas - contribuir com o processo de avaliação do curso - enviar os trabalhos aos professores - enviar plágios detectados e correções de formatação aos alunos com cópia aos orientadores - avisar aos orientadores sobre os alunos ausentes do TCC e sobre avaliações parciais - manter a supervisão informada sobre o relacionamento com o aluno
4		Estimular um sentimento de auto-responsabilidade no aluno	<ul style="list-style-type: none"> - motivar o aluno - relembrar os seus deveres como aluno - reforçar as vantagens do curso - evitar que o aluno desista do curso
5		Cumprir o prazo das atividades	<ul style="list-style-type: none"> - correção de provas em 5 dias úteis - correção das atividades em 5 dias úteis - responder <i>e-mail</i> em até 24 horas - responder mensagem do AVEA em até 24 horas - responder fóruns de dúvidas em até 24 horas - comparecer nas capacitações quando solicitado - comparecer às reuniões quando solicitado - plantão em <i>chats</i> conforme escala - fóruns temáticos conforme a demanda
6		Participar de atividades de formação, bem	<ul style="list-style-type: none"> - acompanhar sites de eventos de EaD - acompanhar sites de revistas de EaD - questionar os colegas, os supervisores, coordenadores,

	como de eventos sobre EaD	professores sobre atualizações nessa área
7	Manter o aluno informado sobre os diversos aspectos da EaD	<ul style="list-style-type: none"> - informar o aluno das atualidades da EaD - informar o aluno sobre as tecnologias e facilidades da EaD - enviar <i>e-mails</i> informativos com frequência
8	Familiarizar o aluno com a metodologia do curso	<ul style="list-style-type: none"> - habituar o aluno no uso das ferramentas - criar alternativas para o entendimento do aluno - auxiliá-lo a criar uma rotina conforme metodologia do curso - familiarizá-lo com os materiais dispostos - enviar <i>e-mails</i> de lembretes de prazos, atividades, provas
9	Estimular o estudante a buscar informações	<ul style="list-style-type: none"> - incentivar o uso de bibliotecas - incentivar a busca de material de apoio - estimular a pesquisa - recomendar sites - conduzir os debates nos fóruns - apresentar alternativas aos participantes visando aprofundar os conteúdos do curso
10	Participar do processo de avaliação do curso	<ul style="list-style-type: none"> - conhecer os indicadores de avaliação - antecipar-se a possíveis dúvidas - informar os participantes sobre os procedimentos - desenvolver visão crítica

APÊNDICE I – Indicadores de competência da categoria conhecimento

	Indicadores de competência	Categoria Conhecimento
6	Tem domínio do conteúdo do curso e das disciplinas	Conhecimento dos procedimentos da tutoria
15	Conhece sobre recursos de internet e uso de computador	
63	Sabe onde encontrar documentos com informações a respeito dos alunos	
64	Encaminhar dúvidas técnicas a respeito do AVEA	
70	Domínio da linguagem oral e escrita	
11	Tem conhecimento sobre EaD	Conhecimento sobre educação a distância / sobre o curso
16	Conhece e avalia os materiais de estudo	
17	Compreende as diferenças individuais dos alunos em aprender	
34	Tem consciência da importância do seu papel como tutor	
39	Entende as tarefas realizadas e compreende a importância das mesmas para o curso	

APÊNDICE J – Indicadores de competência da categoria habilidade

	Indicadores de competência	Categoria Habilidade
8	É comunicativo e identificado com o grupo de alunos	Comunicação (oral/escrita)
37	Envia respostas sucintas, porém sem alterar o significado	
38	É objetivo ao passar informações	
71	Prende a atenção das pessoas com facilidade	
73	Sabe ouvir	
74	Sabe escrever corretamente em português	
75	Possui linguagem escrita correta, sem usar gírias	
21	Detecta as dificuldades e problemas de aprendizagem	Relacionamentos interpessoais
23	Oferece vias de contato entre aluno e instituição	
24	Tira dúvidas e responde rapidamente aos questionamentos dos alunos	
43	Trabalha em equipe	
47	Incorpora facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho	
48	Consegue realizar vários trabalhos ao mesmo tempo	
58	Conquista a confiança dos colegas	
59	Conquista a confiança dos alunos	
67	Sabe quando é adequado e necessário se envolver com os outros colegas tutores para executar uma tarefa	
68	Discute os problemas e aceita sugestões	
76	Protege a equipe- sentimento de pertencimento	
77	Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe	

APÊNDICE K – Indicadores de competência da categoria atitude

	Indicadores de competência	Categoria Atitude
4	Controla a participação dos estudantes	Organização e Planejamento
29	Mantém seus materiais no devido local	
30	Coloca os gabaritos das atividades na devida pasta	
31	Colabora com a organização da sala de tutoria	
61	Conduz a tutoria sem problemas	
62	Cumprir os prazos determinados sem prejuízo da qualidade	
78	Possui plena organização para realizar as atividades da tutoria em casa	
79	Possui um planejamento semanal das atividades que precisa realizar na tutoria e em casa	
18	É ativo, participante, não mero espectador	Pró-atividade
19	Previne problemas no AVEA	
20	Sugere melhorias no sistema de tutoria	
25	Reforça o uso de materiais de estudo complementares	
26	Auxilia o aluno em sua auto-avaliação	
27	Detecta e informa sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto	
57	Informa aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria	Automotivação
60	Procura novas alternativas para os problemas que aparecem	
7	Mantém-se atualizado perante o curso	
32	Tem motivação para ser tutor	Empatia
33	Procura criar sua própria identidade como tutor	
35	Aprende com seus erros	
36	Toma iniciativa na realização das tarefas	
40	Identifica-se com os colegas de trabalho	Assiduidade e Comprometimento
41	Identifica-se como tutor	
42	Respeita as opiniões dos outros	
44	Tem humor e disposição contagiantes	
45	É atencioso/atenciosa com os alunos do curso	
46	É atencioso/atenciosa com os colegas tutores	
66	Respeita os colegas de trabalho	
65	Evita brigas e conflitos	Liderança
9	É participativo nas avaliações realizadas pelos alunos	
49	Tem orgulho em desempenhar as atividades dentro da equipe	
50	É dedicado com o trabalho	
52	Propõe-se a ajudar, mesmo se não faz parte do seu trabalho	
53	Chega no horário previsto para realização de suas atividades	
54	Está disponível para auxiliar no que for preciso	Liderança
51	Estimula a criatividade dos colegas	
55	Ajuda os demais colegas a se desenvolver	
56	Seu comportamento influencia os demais colegas	
69	Tem capacidade para animar a comunidade de participantes do curso	Liderança
72	Pensa na utilidade, importância e consequências do que vai falar e/ou escrever	

ANEXO A – Plano de ensino da disciplina Administração (Introdução e Teorias)

Plano de Ensino

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Sócio-Econômico

Departamento de Ciências da Administração - Fone/Fax: 3721-9374 - 3721-6616

CEP: 88.010-970 – Florianópolis - Santa Catarina

Disciplina: Administração (Introdução e Teorias) – CAD 9103

Carga Horária: 120 horas - Créditos: 8

Professores: Profa. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra. Prof. João Benjamim da Cruz Jr, Phd. Prof. Luís Moretto Neto, Dr.

Ementa

Introdução ao curso de Administração: currículo, mercado de trabalho, conceitos de administração. O papel do Administrador na sociedade atual: formação e legislação profissional. Funções gerenciais: planejamento, direção, coordenação e controle. Áreas de atuação da administração: geral, produção e sistemas, marketing, finanças e recursos humanos. Teoria Geral da Administração: escola clássica, escola de relações humanas, escola comportamentalista, teoria de sistemas. Orientação e tecnologia de intervenção: desenvolvimento organizacional e administração por objetivos.

Objetivo Geral

A disciplina tem por objetivo fornecer elementos conceituais básicos na área da Ciência Administrativa; auxiliar os estudantes no desenvolvimento do interesse pelo estudo da administração e das habilidades na aplicação de conhecimentos administrativos, bem como no desenvolvimento da reflexão teórico-empírica com base na evolução do pensamento administrativo.

Objetivos Específicos

- a) Fornecer os elementos essenciais para o administrador
- b) Discutir a gestão empresarial com ênfase no enfoque prático da administração
- c) Analisar o pensamento teórico para interpretar as organizações de produção quanto à estrutura, o ambiente, o processo gerencial, às pessoas e à aprendizagem.
- d) Instrumentalizar o aluno para compreensão e análise das organizações de produção, com base nas correntes do pensamento administrativo.

Referências recomendadas

- PARK, Kil Hyang; BONIS, Daniel F. De; ABUD, Marcelo. **Introdução ao estudo da Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- LACOMBE, Francisco J.M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J.. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6.ed. ver. e ampl.-São Paulo, Atlas, 2004.

Referências complementares

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: MC Graw-Hill, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-hill, 1987
- DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- DUBRIN, Andrew J.. **Princípios da administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- FARIA, José Carlos. **Administração. Teorias & Aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Graw-Hill, 1990.
- HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1990.
- KENNEDY, Carol. **O Guia dos Gurus do gerenciamento**/Carol Kennedy; tradução de Maria Clara De Biase.Rio de Janeiro: Record, 2000.
- KWASNICKA, Eunice L.. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- KOTLLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGGINSON, Leon e outros. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & Row, 1986.
- MOYSÉS Filho, Jamil.**Estratégia de Empresa**. Jamil Moysés Filho, Maria Cândida Sotelino Torres, Murilo Ramos Alambert Rodrigues; David Menezes Lobato, coordenador. –Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MONTANA , Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOTTA, Fernando; VASCOCELLOS, Isabella. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- PORTER, Michael E.. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4 ed.

/Stephen Robbins, David A. Decenzo; trad. Robert Brian Taylos; rev. Reinaldo O. da Silva. –São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SÁ, Jailson de. **O que é marketing**. Disponível em:

<http://www.acontecendoaqui.com.br>. Acesso em: 24 abr.2006.

SCHWARTZ, Peter. **Cenários. As surpresas inevitáveis**/Peter Schwartz; tradução Maria Batista. –Rio de Janeiro: Campus, 2003

STONER, James A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall doBrasil, 1985.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**/Frederick Winslow Taylor; tradução de Arlindo Vieira Ramos. -8.ed. –São Paulo: Atlas, 1990.

TUPINIQUIM, Armando Correa; FREITAS, Sebastião Nelson. **Marketing básico e descomplicado**. São Paulo: Editora STS, 1999.

ANEXO B – Exemplo de aplicação de prova aos tutores

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: RECURSOS HUMANOS II - PROF. MARCOS DALMAU, Dr.

TUTOR: _____

PROVA DE RECURSOS HUMANOS II

Das NOVE questões abaixo, escolha e responda CINCO TODAS AS QUESTÕES ESCOLHIDAS deverão ser totalmente respondidas. Logo, se a mesma (a questão) solicitar justificativas, exemplos ou elaboração de algo, Q NÃO ATENDIMENTO DA EXIGÊNCIA IMPLICARÁ EM NOTA ZERO PARA A QUESTÃO.

Caso você queira responder todas as questões, salienta-se que o professor irá corrigir as cinco primeiras. Cada questão escolhida valerá 2 pontos!

- 1) Em relação à matéria Planejamento Estratégico de RH, cite e explique, baseado em um exemplo corporativo, os seus passos de estruturação.
- 2) O que é competência? Como ela pode ser categorizada? Qual a relação desta com o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos? Descreva e explique, considerando um exemplo corporativo.
- 3) O que você entende por Universidade Corporativa?
- 4) Quais as quatro etapas para avaliação do treinamento? Cite e explique cada uma delas.
- 5) (COMPERVE 2009 UFRN) Considere as seguintes afirmativas, relacionadas à gestão do conhecimento organizacional.
I – O conhecimento explícito está vinculado a registros – considerados como grandes “armazéns de dados” – da experiência da organização, e até, da de terceiros, além de uma grande diversidade de dados sobre o ambiente interno (processos, rotinas) e o externo (clientes, fornecedores, governo, concorrentes).
II – A tecnologia tem um papel importante na gestão do conhecimento explícito, enquanto seu papel na gestão do conhecimento tácito recai no suporte ao intercâmbio de conhecimento entre pessoas.
III – No estudo das organizações, as questões centrais, além da evolução da tecnologia da administração, dizem respeito à posse dos meios de produção, originariamente de propriedade do trabalhador (o artesão) e, posteriormente, dominados pelas organizações.

IV – Os desafios relacionados à adoção das práticas e dos modelos associados à gestão do conhecimento podem ser superados através de ações simples de conscientização e de comunicação – sem grandes mudanças de processos, estruturas, sistemas de informação – e também do incentivo individual e coletivo da alta administração.

São afirmativas verdadeiras:

- a) II, III e IV apenas.
- b) I, II e IV apenas.
- c) I, II e III apenas.
- d) I, III e IV apenas.

JUSTIFIQUE AS RESPOSTAS ERRADAS, CONSIDERANDO A ANÁLISE DE CADA TERMO EXISTENTE.

6) Quais as etapas inerentes ao processo de Avaliação de Desempenho? Cite e explique-as detalhadamente. Aproveite e elabore um processo de Avaliação de Desempenho completo considerando o cargo de Professor. (Cite e explique vale 1,0 – elaboração vale 1,0)

7) Qual a relação do mapeamento de processos com a Gestão do Conhecimento? Cite um exemplo corporativo que explique e contextualize o seu uso.

8) Quais as vantagens do treinamento na modalidade EaD para o empregador? Cite e explique utilizando um exemplo corporativo.

9) Você é responsável pela execução de um programa de treinamento de uma organização e aprendeu que, quanto às técnicas a serem usadas neste treinamento, não existe uma que seja sempre a melhor. O melhor método depende da combinação de alguns fatores que precisam ser avaliados em cada situação, e entre os quais citam-se:

I - escalas de comportamento;

II - adequação das instalações;

III - medições subjetivas;

IV - princípios de aprendizagem;

V - conteúdo desejado do programa;

VI - preferências e capacidades do treinando e do treinador;

VII - efetividade em termos de custo.

Os fatores corretos são:

- a) I, IV, V e VI apenas.
- b) II, III, IV e VII apenas.
- c) II, III, VI e VII apenas.
- d) II, IV, V, VI e VII apenas.
- e) I, II, V, VI e VII apenas.

JUSTIFIQUE AS RESPOSTAS ERRADAS, CONSIDERANDO A ANÁLISE DE CADA TERMO EXISTENTE.

ANEXO C – Formulário de avaliação de desempenho pré-teste

Ficha de avaliação de desempenho – AUTO-AVALIAÇÃO/Tutores e Supervisores							
Avaliado:			Data da última capacitação: / / .				
Avaliador:			Data da avaliação: / / .				
Tempo de tutoria:							
<p>Instruções para preenchimento: Leia atentamente todos os indicadores pertinentes a cada competência; Atribua uma nota de 1 a 5, conforme classificação abaixo, para cada indicador, marcando com um X o campo correspondente; Após ter marcado todos os indicadores, faça o somatório, colocando o total de pontos de cada competência no respectivo campo.</p>							
Excelente 5	Bom 4	Médio 3	Insatisfatório 2	Inexistente 1			
Muito forte evidência do indicador.	Boa evidência do indicador.	Alguma evidência do indicador.	Pouca evidência do indicador.	Nenhuma evidência do indicador.			
<p>A Organização e Planejamento: capacidade para determinar o conjunto de procedimentos, ações necessárias para a consecução das atividades de forma organizada, com o intuito de aperfeiçoar os procedimentos e conseguir melhores resultados.</p>							
Lista de verificação			5	4	3	2	1
Controla a participação dos estudantes							
Mantém seus materiais no devido local							
Coloca os gabaritos das atividades na devida pasta							
Colabora com a organização da sala de tutoria							
Conduz a tutoria sem problemas							
Cumpre os prazos determinados sem prejuízo da qualidade							
Total de pontos competência A							
<p>B Pró-atividade: capacidade de oferecer soluções e ideias novas por iniciativa própria, antecipando-se a possíveis problemas que poderão surgir, disposição para iniciar e manter ações que irão alterar o ambiente</p>							
Lista de verificação			5	4	3	2	1
É ativo, participante, não mero espectador							
Aponta falhas no sistema de tutoria							
Sugere melhorias no sistema de tutoria							
Reforça o uso de materiais de estudo complementares							
Auxilia o aluno em sua auto-avaliação							
Informa sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto							
Informa aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria							
Cria alternativas para os problemas que aparecem							
Total de pontos competência B							
<p>C Automotivação: forte impulso para a realização. Capacidade para perseguir os objetivos por conta própria, com energia e persistência.</p>							
Lista de verificação			5	4	3	2	1
Mantém-se atualizado perante o curso							
Tem motivação para ser tutor							
Procura criar sua própria identidade como tutor							
Aprende com seus erros							
Toma iniciativa na realização das tarefas							
Total de pontos competência C							
<p>D Empatia: capacidade para tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais e perceber as necessidades alheias, tentando identificar-se com a mesma, sentir o que ela sente.</p>							
Lista de verificação			5	4	3	2	1
Identifica-se com os colegas de trabalho							

	Identifica-se como tutor					
	Respeita as opiniões dos outros					
	Tem humor e disposição contagiantes					
	É atencioso/atenciosa com os alunos do curso					
	É atencioso/atenciosa com os colegas tutores					
	Respeita os colegas de trabalho					
	Evita brigas e conflitos					
Total de pontos competência D						
E	Comprometimento e assiduidade: capacidade para estar sempre presente, apegado ao trabalho, disponibilizando todo o seu potencial em prol do alcance dos objetivos e metas do curso, colaborando, dando suporte, com total dedicação.					
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	É participativo nas avaliações realizadas pelos alunos					
	Tem orgulho em desempenhar as atividades dentro da equipe					
	É dedicado com o trabalho					
	Propõe-se a ajudar, mesmo se não faz parte do seu trabalho					
	Chega no horário previsto para realização de suas atividades					
	Está disponível para auxiliar no que for preciso					
Total de pontos competência E						
F	Liderança: capacidade para inspirar, fazer com que os outros a trabalhem com insistência, visando realizar tarefas importantes.					
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Estimula os colegas a trazerem novas ideias					
	Ajuda os demais colegas a se desenvolver					
	Seu comportamento influencia os dos demais colegas					
	Tem capacidade para animar a comunidade de participantes do curso					
	Pensa na utilidade, importância e consequências do que vai falar e/ou escrever					
Total de pontos competência F						
G	Conhecimento dos procedimentos da tutoria: conhecimento de como devem ser realizadas as atividades no processo de tutoria.					
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Tem domínio do conteúdo do curso e das disciplinas					
	Conhece sobre recursos de internet e de computador					
	Sabe onde encontrar documentos com informações a respeito dos alunos					
	Sabe para quem encaminhar uma dúvida técnica a respeito do AVEA					
	Tem bom domínio da linguagem escrita					
Total de pontos competência G						
H	Conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso: Conhecimento e capacidade para entender os fundamentos, estruturas e metodologias referentes a educação a distância, compartilhando a filosofia da mesma.					
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Tem conhecimento sobre EaD					
	Conhece e avalia os materiais de estudo					
	Entende as diferenças individuais dos alunos em aprender					
	Tem consciência da importância do seu papel como tutor					
	Entende as tarefas realizadas e compreende a importância das mesmas para o curso					
Total de pontos competência H						
I	Relacionamentos interpessoais: capacidade, competência para administrar relacionamentos e criar redes. Capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades.					
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Detecta as dificuldades e problemas de aprendizagem					

	Oferece vias de contato entre aluno e instituição					
	Tira dúvidas e responde rapidamente aos questionamentos dos alunos					
	Tem habilidade para trabalhar em equipe					
	Incorpora facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho					
	Consegue realizar vários trabalhos ao mesmo tempo					
	Conquista a confiança dos colegas					
	Conquista a confiança dos alunos					
	Sabe quando é adequado e necessário se envolver com os outros colegas tutores para executar uma tarefa					
	Discute os problemas e os adota prontamente					
	Defende a equipe contra ataques de terceiros					
	Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe					
Total de pontos competência I						
J	Comunicação (oral/escrita): capacidade de receber e transmitir informações de forma clara, concisa e pertinente no ambiente de trabalho.					
	Lista de verificação	5	4	3	2	1
	É comunicativo e identificado com o grupo de alunos					
	Envia respostas sucintas, porém sem alterar o significado					
	É objetivo ao passar informações					
	Prende a atenção das pessoas com facilidade					
	Sabe ouvir					
	Sabe escrever corretamente em português					
	Procura utilizar linguagem escrita correta, sem usar gírias					
Total de pontos competência J						
Média das competências (A-J)						

	aprendizado do aluno					
	Auxilia o aluno em sua auto-avaliação, indicando os pontos onde o aluno deve melhorar e permitindo que o aluno reflita sobre a sua atuação no Curso					
	Informa sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto					
	Informa aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria, destacando a relevância dos mesmos, com a finalidade de manter o aluno alinhado					
	Cria alternativas para os problemas que aparecem, por meio de sugestões e ações efetivas para o solucionamento do(s) mesmo(s)					
C Automotivação: forte impulso para a realização. Capacidade para perseguir os objetivos por conta própria, com energia e persistência.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Mantém-se atualizado perante o curso, verificando informações diariamente no moodle o cronograma de eventos, aulas e outros					
	Tem motivação para ser tutor, sente-se constantemente feliz com o seu trabalho					
	Procura criar sua própria identidade como tutor					
	Aprende com seus erros, revendo e mudando os seus comportamentos, linguagem e atitudes de acordo com o acontecimento					
	Toma iniciativa na realização das tarefas, não espera que a solução venha se pode antecipar-se aos demais					
D Empatia: capacidade para tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais e perceber as necessidades alheias, tentando identificar-se com a mesma, sentir o que ela sente.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Identifica-se com os colegas de trabalho, tanto para relacionamento em grupo, quanto para tomada de decisões e em convivência					
	Identifica-se como tutor, assumindo-se como tal					
	Respeita as opiniões dos outros, mesmo que não esteja plenamente de acordo					
	Tem humor e disposição contagiantes, influenciando mais ao seu redor que sendo influenciado					
	É atencioso/atenciosa com os alunos do curso, capaz de parar o que está fazendo para atender ao aluno					
	É atencioso/atenciosa com os colegas tutores, capaz de parar o que está fazendo para atender ao colega					
	Respeita os colegas de trabalho, defendendo-o e escutando-o					
	Evita brigas e conflitos tanto presencialmente, como virtualmente					
E Comprometimento e assiduidade: atitude de estar constantemente presente no trabalho, de forma a participar das atividades e de aderir e realizar as metas e objetivos propostos.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	É participativo nas avaliações realizadas pelos alunos, incentivando a importância de realizar a avaliação, bem como auxiliando em dúvidas que venham a surgir					
	Tem orgulho em desempenhar as atividades dentro da equipe					
	É dedicado com o trabalho, cumprindo não as atividades que lhe dizem respeito, mas o tempo de trabalho proposto					
	Propõe-se a ajudar, mesmo se não faz parte do seu trabalho, numa atitude de apoio irrestrito					

	Chega no horário previsto para realização de suas atividades, sem nunca atrasar					
	Está disponível para auxiliar no que for preciso sempre que solicitado					
F Liderança: capacidade para inspirar, estimular e fazer com que as pessoas trabalhem insistência em prol de um objetivo maior, que pode ser individual ou em grupo						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Estimula os colegas de trabalho a trazerem novas ideias					
	Ajuda os demais colegas de tutoria a se desenvolver, ensinando o que sabe					
	Seu comportamento influencia os dos demais colegas					
	Tem capacidade para incentivar os alunos do curso de forma que eles realizem efetivamente as atividades					
	Pensa na utilidade, importância e consequências do que vai falar e/ou escrever, mantendo-se sempre alinhado ao Curso e a ética dos seus comportamentos					
G Conhecimento dos procedimentos da tutoria: conhecimento de como devem ser realizadas as atividades no processo de tutoria.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Tem domínio pleno do conteúdo do curso e das disciplinas, para responder as questões que surgem no andamento do Curso					
	Conhece sobre recursos de internet e de computador					
	Sabe onde encontrar documentos com informações a respeito dos alunos					
	Sabe para quem encaminhar uma dúvida técnica a respeito do AVEA					
	Tem conhecimento sobre a linguagem escrita, bem como acentuação e estruturação de frases					
H Conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso: Conhecimento e capacidade para entender os fundamentos, estruturas e metodologias referentes a educação a distância, compartilhando a filosofia da mesma.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Tem conhecimento sobre EaD, seus fundamentos, estruturas, possibilidades e metodologia					
	Conhece e avalia os materiais de estudo, lendo com olhar crítico e sugerindo melhorias					
	Entende e leva em consideração as diferenças individuais dos alunos em aprender					
	Tem plena consciência da importância do seu papel como tutor					
	Entende as tarefas realizadas e compreende plenamente a importância das mesmas para o curso					
I Relacionamentos interpessoais: capacidade para gerenciar os contatos estabelecidos com as pessoas que fazem parte direta ou indiretamente do círculo profissional, cultivando as afinidades e trocando informações de acordo com metas e objetivos traçados.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Detecta as dificuldades e problemas de aprendizagem de cada aluno antes que se manifestem					
	Oferece vias de contato entre aluno e instituição, auxiliando, dando suporte e passando segurança ao aluno					
	Tira dúvidas e responde rapidamente aos questionamentos dos alunos					
	Tem habilidade para trabalhar em equipe					
	Incorpora facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho, aprendendo a lidar com as consequências da mudança naturalmente sem objeção					

	Consegue realizar vários trabalhos ao mesmo tempo					
	Conquista a confiança dos colegas					
	Conquista a confiança dos alunos					
	Sabe quando é adequado e necessário se envolver com os outros colegas tutores para executar uma tarefa					
	Discute os problemas que surgem com a equipe do Curso, mas quando chegam a uma conclusão, os adota prontamente					
	Apoia e defende a equipe contra críticas externas					
	Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe, evitando trabalhar sozinho e sempre consultando a equipe					
Comunicação (oral/escrita): capacidade de receber e transmitir informações de forma clara, concisa e pertinente no ambiente de trabalho.						
J						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	É comunicativo e identificado com o grupo de alunos, utilizando para isso todos os meios de comunicação para gerar uma comunicação eficaz e sem autoritarismo					
	Envia respostas sucintas, porém sem alterar o significado					
	É objetivo e claro ao passar informações, contudo utilizando uma linguagem afável					
	Prende a atenção das pessoas com plena facilidade					
	Sabe ouvir, dando atenção ao que está sendo dito, sem desmerecer quem quer que seja					
	Sabe escrever corretamente em português com linguagem acessível aos alunos					
	Procura utilizar linguagem escrita correta sem usar quaisquer gírias ou vícios de linguagem					
Fim! Aguarde os resultados.						

ANEXO E – Formulário desenvolvido para os alunos avaliarem os tutores

Formulário de avaliação de competências									
O formulário de avaliação de competências tem como objetivo mensurar o desempenho do tutor mediante as competências necessárias para realizar efetivamente as suas tarefas. O resultado das respostas será classificado numa escala, a fim de adequar o tutor no nível de capacitação mais adequado às suas necessidades, visando desenvolver plenamente as competências ao exercício da sua função de tutor.									
Avaliado:			Data da última capacitação: / / .						
Avaliador:			Data da avaliação: / / .						
Tempo de tutoria:									
Instruções para preenchimento:									
Leia atentamente todos os indicadores pertinentes a cada competência;									
Atribua uma nota de 1 a 5, conforme classificação abaixo, para cada indicador, marcando com um X o campo correspondente;									
Após ter marcado todos os indicadores, faça o somatório, colocando o total de pontos de cada competência no respectivo campo.									
Excelente 5	Bom 4	Médio 3	Insatisfatório 2	Inexistente 1					
Domina plenamente a competência.	Domina muito a competência.	Domina medianamente a competência.	Domina pouco a competência.	Não domina a competência.					
Organização e Planejamento: capacidade de manter a ordem e de cumprir as atividades de forma organizada, bem como a de determinar um conjunto de procedimentos para serem realizados, a fim de aperfeiçoar as ações e conseguir melhores resultados.									
A									
Lista de indicadores					5	4	3	2	1
Controla a participação dos estudantes mediante notas, reprovação, dificuldades de aprendizado e demais itens de controle									
Cumpre os prazos determinados para o cumprimento das suas atividades de tutor sem prejuízo da qualidade									
Possui um planejamento semanal das atividades que precisa realizar na tutoria e em casa									
Pró-atividade: capacidade de oferecer soluções e ideias novas por iniciativa própria, antecipando-se a possíveis problemas que poderão surgir, disposição para iniciar e manter ações que irão alterar o ambiente.									
B									
Lista de verificação					5	4	3	2	1
É ativo e participante frente às dúvidas dos alunos, ao chamado da supervisão, aos eventos e às atividades que precisam ser elaboradas, não mero espectador									
Reforça o uso de materiais de estudo complementares que preencham lacunas do livro-texto e que contribua com o aprendizado do aluno									
Auxilia o aluno em sua auto-avaliação, indicando os pontos onde o aluno deve melhorar e permitindo que o aluno reflita sobre a sua atuação no Curso									
Informa sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto									
Informa aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria, destacando a relevância dos mesmos, com a finalidade de manter o aluno alinhado									
Cria alternativas para os problemas que aparecem, por meio de sugestões e ações efetivas para o solucionamento do(s) mesmo(s)									
Automotivação: forte impulso para a realização. Capacidade para perseguir os objetivos por conta própria, com energia e persistência.									
C									

Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Mantém-se atualizado perante o curso, verificando informações diariamente no moodle o cronograma de eventos, aulas e outros					
	Tem motivação para ser tutor, sente-se constantemente feliz com o seu trabalho					
	Procura criar sua própria identidade como tutor					
	Aprende com seus erros, revendo e mudando os seus comportamentos, linguagem e atitudes de acordo com o acontecimento					
	Toma iniciativa na realização das tarefas, não espera que a solução venha se pode antecipar-se aos demais					
D Empatia: capacidade para tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais e perceber as necessidades alheias, tentando identificar-se com a mesma, sentir o que ela sente.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Identifica-se como tutor, assumindo-se como tal					
	Respeita as opiniões dos outros, mesmo que não esteja plenamente de acordo					
	Tem humor e disposição contagiantes, influenciando mais ao seu redor que sendo influenciado					
	É atencioso/atenciosa com os alunos do curso, capaz de parar o que está fazendo para atender ao aluno					
	Evita brigas e conflitos tanto pessoalmente, como virtualmente					
E Comprometimento e assiduidade: atitude de estar constantemente presente no trabalho, de forma a participar das atividades e de aderir e realizar as metas e objetivos propostos.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	É participativo nas avaliações realizadas pelos alunos, incentivando a importância de realizar a avaliação, bem como auxiliando em dúvidas que venham a surgir					
	Tem orgulho em desempenhar as atividades dentro da equipe					
	Propõe-se a ajudar, mesmo se não faz parte do seu trabalho, numa atitude de apoio irrestrito					
	Está disponível para auxiliar no que for preciso sempre que solicitado					
F Liderança: capacidade para inspirar, estimular e fazer com que as pessoas trabalhem insistência em prol de um objetivo maior, que pode ser individual ou em grupo						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Seu comportamento influencia os dos demais colegas					
	Tem capacidade para incentivar os alunos do curso de forma que eles realizem efetivamente as atividades					
	Pensa na utilidade, importância e consequências do que vai falar e/ou escrever, mantendo-se sempre alinhado ao Curso e a ética dos seus comportamentos					
G Conhecimento dos procedimentos da tutoria: conhecimento de como devem ser realizadas as atividades no processo de tutoria.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Tem domínio pleno do conteúdo do curso e das disciplinas, para responder as questões que surgem no andamento do Curso					
	Conhece sobre recursos de internet e de computador					
	Sabe onde encontrar documentos com informações a respeito dos alunos					
	Sabe para quem encaminhar uma dúvida técnica a respeito do AVEA					
	Tem conhecimento sobre a linguagem escrita, bem como					

acentuação e estruturação de frases						
H Conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso: Conhecimento e capacidade para entender os fundamentos, estruturas e metodologias referentes a educação a distância, compartilhando a filosofia da mesma.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Tem conhecimento sobre EaD, seus fundamentos, estruturas, possibilidades e metodologia					
	Conhece e avalia os materiais de estudo, lendo com olhar crítico e sugerindo melhorias					
	Entende e leva em consideração as diferenças individuais dos alunos em aprender					
	Tem plena consciência da importância do seu papel como tutor					
	Entende as tarefas realizadas e compreende plenamente a importância das mesmas para o curso					
I Relacionamentos interpessoais: capacidade para gerenciar os contatos estabelecidos com as pessoas que fazem parte direta ou indiretamente do círculo profissional, cultivando as afinidades e trocando informações de acordo com metas e objetivos traçados.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	Detecta as dificuldades e problemas de aprendizagem de cada aluno antes que se manifestem					
	Oferece vias de contato entre aluno e instituição, auxiliando, dando suporte e passando segurança ao aluno					
	Tira dúvidas e responde <u>rapidamente</u> aos questionamentos dos alunos					
	Tem habilidade para trabalhar em equipe					
	Incorpora facilmente as mudanças nas rotinas de trabalho, aprendendo a lidar com as consequências da mudança naturalmente sem objeção					
	Consegue realizar vários trabalhos ao mesmo tempo					
	Conquista a confiança dos alunos					
	Apoia e defende a equipe contra críticas externas					
	Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe, evitando trabalhar sozinho e sempre consultando a equipe					
J Comunicação (oral/escrita): capacidade de receber e transmitir informações de forma clara, concisa e pertinente no ambiente de trabalho.						
Lista de verificação		5	4	3	2	1
	É comunicativo e identificado com o grupo de alunos, utilizando para isso todos os meios de comunicação para gerar uma comunicação eficaz e sem autoritarismo					
	Envia respostas sucintas, porém sem alterar o significado					
	É objetivo e claro ao passar informações, contudo utilizando uma linguagem afável					
	Prende a atenção das pessoas com plena facilidade					
	Sabe ouvir, dando atenção ao que está sendo dito, sem desmerecer quem quer que seja					
	Sabe escrever corretamente em português com linguagem acessível aos alunos					
	Procura utilizar linguagem escrita correta sem usar quaisquer gírias ou vícios de linguagem					
Fim! Aguarde os resultados.						