



## Avaliação de Desempenho Humano: um estudo de caso no curso de graduação em Administração na modalidade a distância

Edivandro Luiz Tecchio – Universidade Federal de Santa Catarina –  
[edivandro.tecchio@eadadm.ufsc.br](mailto:edivandro.tecchio@eadadm.ufsc.br)

Marcos Baptista Lopez Dalmau - Universidade Federal de Santa Catarina –  
[dalmau@cse.ufsc.br](mailto:dalmau@cse.ufsc.br)

Pedro Antônio de Melo - Universidade Federal de Santa Catarina –  
[pedromelo@inpeau.ufsc.br](mailto:pedromelo@inpeau.ufsc.br)

Andressa Sasaki Vasques Pacheco - Universidade Federal de Santa Catarina –  
[andressa.pacheco@eadadm.ufsc.br](mailto:andressa.pacheco@eadadm.ufsc.br)

Paola Azevedo - Universidade Federal de Santa Catarina –  
[paola.azevedo@eadadm.ufsc.br](mailto:paola.azevedo@eadadm.ufsc.br)

Thiago Soares Nunes - Universidade Federal de Santa Catarina –  
[thiago.nunes@eadadm.ufsc.br](mailto:thiago.nunes@eadadm.ufsc.br)

### Resumo

O capital humano torna-se fundamental na manutenção da competitividade organizacional e o desempenho humano fator decisivo para que as organizações obtenham sucesso. Dessa maneira, como o desempenho tornou-se o balizador das ações organizacionais, é necessário estabelecer parâmetros de mensuração e acompanhamento deste desempenho. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo, identificar os parâmetros a serem considerados para se criar um instrumento de Avaliação de desempenho para a tutoria/os tutores do Curso de Administração na Modalidade a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina. Quanto a metodologia utilizada, caracterizou-se como: um estudo de caso, exploratória, descritiva, documental, bibliográfica, aplicada e predominantemente qualitativa. Assim, para o desempenho de suas atividades, o tutor deve possuir diversas competências, tais como: organização e planejamento, pró-atividade, auto-motivação, flexibilidade, comprometimento, liderança, criatividade, conhecimento das rotinas de trabalho, conhecimento pleno da disciplina ministrada, conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso, relacionamentos interpessoais e comunicação (oral/escrita). Por fim, definiu-se e criou-se um instrumento de avaliação de desempenho com base nas competências exigidas pelo cargo tutor.

**Palavras-Chave:** Avaliação de desempenho. Educação a distância. Tutoria.

### PERFORMANCE EVALUATION: A CASE STUDY OF ADMINISTRATION COURSE BY DISTANCE

#### Abstract

*The human capital becomes basic in the maintenance of competitiveness organizational and the human performance decisive factor for organizations get success. In this way, as the performance became one of main actions organizacionais, it is necessary to establish parameters for performance measure and accompaniment. In this direction, the present study it has as objective, to identify the parameters to be considered to create an instrument performance evaluation of tutorial work of the Universidade Federal de Santa Catarina Administration Course by distance. The methodology was characterized as: a study of case, explored descriptive, documentary, bibliographical, applied and predominantly qualitative. Thus, for the tutor activities performance needs to have abilities, such as: organization and planning, pro-activity, auto-motivation, flexibility,*



*compromize, leadership, creativity, knowledge of the work routines, full knowledge of discipline given, interpersonal knowledge on education in the distance/on the course, relationships and communication (verbal/written). Finally, it was defined and one created on the basis of an instrument of performance evaluation the abilities demanded for the tutorial position.*

**Key-words:** *Performance evaluation. Distance Education. Tutorial.*

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento e a informação tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes para a sociedade do conhecimento. O capital intelectual tornou-se um dos principais parâmetros de aferição de sucesso das organizações (Biagio, 2007).

Nesse sentido, a avaliação de desempenho “foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho” (Lara; Silva, 2007. p. 2).

Destarte, a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta muito versátil, onde as empresas a utilizam tanto em seu proveito quanto em proveito do empregado que está sendo avaliado, pois, conforme Lara e Silva (2007), o desempenho dos empregados reflete-se no sucesso da própria organização e talvez por isso é a característica mais óbvia a ser medida.

Nas instituições de ensino, que melhor caracterizam-se como empresas do conhecimento, na atual sociedade, as pessoas diretamente ligadas ao processo de ensino – seja este presencial ou a distância – são encaradas como o diferencial competitivo da mesma (Biagio, 2007).

No processo de ensino a distância, o tutor merece especial atenção, pois o mesmo é responsável, conforme Aretio (2002), basicamente, por orientar a aprendizagem do aluno, proporcionando ao aluno um aprendizado autônomo e independente. Para Emerenciano et al. (2001) citado por Malvestiti (2005, p. 3) “o tutor é sempre alguém que possui duas características essenciais: domínio do conteúdo técnico-científico e, ao mesmo tempo, habilidade para estimular a busca de resposta pelo participante”.

No Curso de Graduação em Administração na Modalidade a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, isto não é diferente, tendo em vista, que conforme Malvestiti (2005), a tutoria é uma necessidade dos sistemas de educação a distância, principalmente porque a existência de contato humano é uma exigência do processo ensino-aprendizagem.

Dessa maneira, com base no contexto acima, apresenta-se como pergunta deste artigo: Quais parâmetros deverão ser considerados para se criar um instrumento de Avaliação de desempenho para a tutoria/tutores do Curso de Administração na Modalidade a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina?

## 2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - EAD

Percebe-se que a educação a distância evolui rapidamente em todo o mundo. Corroborando com essa afirmação, Neves (2003, p. 3) argumenta que “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”.



Aretio (2002) expõe que a educação a distância é um sistema tecnológico de comunicação multidirecional, baseado na ação sistemática e conjunta de recursos didáticos e no apoio de uma organização e tutoria, que, separados fisicamente dos estudantes, propiciam a estes uma aprendizagem independente.

Nesse sentido, ressalta-se que, para que seja oferecida uma educação de qualidade, é necessária uma organização eficiente por parte da organização e uma equipe multidisciplinar com profissionais preparados para atuar na educação a distância. Destarte, é importante a organização estar preparada, para oferecer ao aluno a distância, quantidade e qualidade nos momentos de interação e agentes que medeiam estes processos (Moraes, 2004).

Dessa maneira, são criados serviços de apoio aos alunos, e mais precisamente, sistemas de tutoria, para auxiliá-los, os quais passa-se a expor no próximo tópico.

## 2.1 Tutoria em Educação a Distância

É fundamental que as instituições que promovem cursos a distância disponham de órgãos específicos para acompanhamento, atendimento e apoio aos alunos, proporcionando-lhes a aquisição de hábitos e técnicas de estudo, interação com tutores e com outros alunos, afim de, motivá-los a permanecerem no processo de ensino-aprendizagem (Landim, 1997 citado por Moraes, 2004).

O apoio ao aluno é primordial na educação a distância. Dentro do sistema de apoio, algumas funções são fundamentais, como o apoio ao desenvolvimento pessoal, motivação e estímulo ao aluno, sendo estas funções incumbidas ao tutor.

Dessa maneira, de acordo com Aretio (2002), as tarefas básicas e imprescindíveis que um tutor deverá desempenhar, poderão ser unidas em três grandes grupos: orientação, que refere-se a uma orientação continuada ao aluno; acadêmica, onde o tutor exerce um papel de facilitador de aprendizagem; e institucional e de conexão, que diz respeito a ligação que o mesmo estabelece entre alunos e instituições e as de caráter institucional e burocrático.

Aretio (2002) destaca, ainda, que o tutor deve possuir algumas qualidades, como: autenticidade, maturidade emocional, capacidade empática, inteligência e agilidade mental, capacidade de escutar, cultura social, estabilidade emocional, liderança, etc. Para Moraes (2004), estas qualidades, devem ser desenvolvidas por meio de programas de treinamento e capacitação para tutores, a fim de que os mesmos sejam eficientes no acompanhamento, atendimento e nas informações prestadas aos alunos.

Portanto, constata-se que a tutoria é imprescindível no processo de educação a distância e a figura do tutor é primordial para que o aluno sinta-se seguro, motivado e alcance sucesso no processo de ensino-aprendizagem.

## 3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO

A gestão de pessoas vem evoluindo ao longo do tempo, fazendo com que novas práticas de gestão de recursos humanos fossem adotadas pelas organizações. Conforme Teló (2001, p. 23), “essa evolução envolve um pensamento renovador sobre a maneira pela qual as pessoas, o trabalho e as informações podem ser reunidos em novas formas de organização capazes de realizar níveis significativamente mais altos de desempenho continuado”.

Para Marras (2000), o desempenho de uma pessoa está ligado aos conhecimentos, habilidades e atitudes que a mesma possui, os quais contribuem para a geração de valor para a organização, fazendo com que o desempenho individual, reflita no desempenho da organização como um todo.

No entanto, em muitos casos, ocorre uma discrepância entre o desempenho desejado pela organização e o desempenho real demonstrado pelo empregado. Torna-se necessário criar e implementar instrumentos de avaliação que demonstrem esta lacuna.

Dessa maneira, a avaliação de desempenho, de acordo com Bergamini e Beraldo (2007, p. 34), “constitui-se, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”.

Potencial humano que pode ser definido como a competência que cada pessoa possui. Nesse sentido, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito (Brandão; Guimarães, 2007).

Porém, segundo Dewes, Palma e Stein (2007), para desenvolver uma compreensão adequada da avaliação, principalmente se a mesma for considerada um instrumento de gestão de pessoas, anteriormente a formulação de um sistema de avaliação do desempenho na organização, deve-se decidir o que se pretende fazer com as informações a serem geradas por ela.

Torna-se necessário definir os objetivos aos quais a avaliação de desempenho se propõem. Nesse sentido, para Marras (2000), a mesma tem como objetivos: identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição, grupal ou individual, nos resultados da empresa; descobrir o surgimento de novos talentos na organização; facilitar o auto-desenvolvimento dos empregados; fornecer *feedback* aos empregados; e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Com o intuito de diminuir os vieses decorrentes da condução da avaliação, Lacombe e Heilborn (2003), apresentam que uma avaliação de desempenho conduzida através de um plano formal de avaliação tende a conter menos distorções e subjetividade do que avaliações não formalizadas.

Nesse sentido, alguns aspectos deverão ser considerados para o desenvolvimento de um programa de avaliação de desempenho.

Partindo-se da concepção de que o desempenho organizacional é resultado da força de trabalho na produção de resultados, o funcionamento do processo de avaliação de desempenho deve corresponder a essa premissa (Lucena, 1992).

Dessa maneira, para Lucena (1992) e Pontes (1996) o gerenciamento do desempenho, deve ser contínuo, sistematizado e integrado aos demais processos gerenciais, transformando-se assim em uma ferramenta de gestão de pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da organização.

Para tanto, conforme Lucena (1992), o processo deve cobrir o período de um ano ou no mínimo seis meses e tem como características, a continuidade; a periodicidade; a flexibilidade; e individualidade.

Além destas características, os modelos propostos por Lucena (1992) e Pontes (1996) são compostos por cinco fases de certa forma similares, para fins deste estudo será adotado o modelo proposto por Pontes (1996), o qual é composto de 5 fases, iniciando pelo planejamento estratégico, definição dos objetivos das unidades, combinação de resultados esperados da equipe de trabalho, acompanhamento do desempenho e avaliação final.

Para o autor, o processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como ponto de partida o planejamento estratégico, o acompanhamento diário do progresso, a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados alcançados, assim, a avaliação de desempenho visa, além de definir os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.



Portanto, mediante o exposto, observa-se que o processo de avaliação de desempenho, desenvolvido pelo autor citado, enfatiza a importância da definição de objetivos de desempenho, bem como o alinhamento destes com os objetivos estratégicos, além do acompanhamento e *feedback* do desempenho.

#### 4 METODOLOGIA

O presente estudo classifica-se, conforme Triviños (2006), levando em consideração o tipo de estudo, como exploratório-descritivo, pois, em um primeiro momento buscou-se integrar práticas de recursos humanos com o sistema de educação a distância, e, em um segundo momento, descreveu-se quais as atividades devem ser desenvolvidas pelo tutor, bem como quais as competências necessárias para que haja um bom desempenho por parte do mesmo.

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, o presente estudo é enquadrado como estudo de caso, pois, aprofunda-se na realidade de um caso em particular, analisa-se apenas a tutoria do curso de Graduação em Administração a Distância da UFSC (Triviños, 2006).

Cabe ressaltar que a pesquisa caracterizou-se, ainda, como sendo predominantemente qualitativa, o que fica caracterizado por serem os pesquisadores participantes do projeto onde a pesquisa foi desenvolvida (Triviños, 2006).

A obtenção de dados foi esquematizada de acordo com o objetivo do estudo. Ela ocorreu por meio de fontes primárias e secundárias (Lakatos; Marconi 1992). Para obtenção dos dados primários foi aplicado um formulário Gosto/Não Gosto e Ideal Seria aos tutores supervisores e ao coordenador da tutoria, sendo classificada, de acordo com Lakatos e Marconi (1992), como uma amostra intencional, pois, utilizou-se de técnicas de amostragem não-probabilista. Já a obtenção de dados secundários deu-se por meio de uma pesquisa documental, utilizando-se artigos e pesquisas na área.

Por fim, com os dados coletados passou-se a descrevê-los. Por não ser uma pesquisa quantitativa, os dados obtidos foram descritos pelos autores e validados pela coordenação da tutoria, evitando que fossem expostos apenas com base na percepção dos autores.

#### 5 O CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA

A UFSC frente à demanda motivada pelo Ministério da Educação, em parceria com instituições de ensino superior, criaram o Curso de Graduação em Administração, modalidade a distância, como um programa da Universidade Aberta do Brasil – UAB/MEC.

Atualmente o projeto analisado, conta com aproximadamente 450 alunos divididos entre os dez pólos de ensino da UFSC: Araranguá, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Florianópolis, Joinville, Lages, Laguna, Palhoça e Tubarão. Cada pólo conta com um coordenador de pólo e um tutor presencial, além de uma infra-estrutura e organização que permitem o desenvolvimento de atividades administrativas e acadêmicas, relacionadas ao curso de administração. Para tanto a infra-estrutura conta com microcomputadores, salas de videoconferência e biblioteca.

Para o desenvolvimento do Curso estabeleceu-se uma rede de comunicação que possibilita a ligação dos vários pólos regionais onde é oferecido o curso, permitindo o acompanhamento por parte dos professores, tutores e coordenação do desempenho e desenvolvimento de cada aluno. É dessa maneira que os tutores têm relevante papel no curso de graduação em administração a distância, pois, atuam como elo entre os



estudantes e a instituição. Cumprindo o papel de facilitadores da aprendizagem, esclarecendo dúvidas, reforçando a aprendizagem, coletando informações sobre os estudantes para a equipe, e principalmente, na motivação.

## 5.1 Tutoria

A tutoria do Curso de Graduação em Administração a Distância, está localizada no Centro Sócio Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina. O sistema de tutoria é composto por 1 coordenador de tutoria, 3 tutores supervisores, 8 tutores com formação em administração e/ou áreas afins e 2 supervisores de informática.

Conforme exposto na fundamentação teórica, o tutor é responsável por auxiliar o aluno a sanar suas dúvidas, bem como fornecer orientações aos estudantes a distância. Os contatos são realizados periodicamente por telefone, ambiente virtual de ensino-aprendizagem, *chats* e *e-mails*. A cada disciplina ministrada, ocorre a capacitação com o professor da mesma, onde o tutor recebe informações pertinentes ao conteúdo da disciplina, o material didático impresso, aulas gravadas pelos professores e os gabaritos das atividades exigidas. São orientados quanto aos objetivos da disciplina e das atividades que serão realizadas e respectivas avaliações dos alunos.

Como se pode perceber o tutor deve desempenhar uma série de atividades fundamentais, assim, o mesmo deve possuir diversas competências, as quais irão ser de significativa importância para o bom desempenho e qualidade do curso.

Partindo-se das atividades desempenhadas pelo tutor e das respostas obtidas com a aplicação do formulário Gosto/Não Gosto/o Ideal Seria, que consiste, conforme Leme (2005), em elencar e registrar comportamentos que as pessoas gostam, não gostam e que consideram ideais durante a realização das atividades em um ambiente de trabalho, aos tutores-supervisores e ao coordenador da tutoria, pode-se elencar quais as competências que o tutor deve possuir para ocupar o cargo.

O perfil de competências do cargo foi definido levando-se em consideração o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o mesmo exige. Dessa maneira, foram identificadas e devidamente conceituadas, para melhor entendimento e compreensão das mesmas, as seguintes competências:

- 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;
- b) **Pró-atividade:** capacidade de oferecer soluções e idéias novas por iniciativa própria, antecipando-se a possíveis problemas que poderão surgir, disposição para iniciar e manter ações que irão alterar o ambiente;
- c) **Auto-motivação:** forte impulso para a realização. Capacidade para perseguir os objetivos por conta própria, com energia e persistência;
- 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;
- e) **Equilíbrio emocional:** capacidade para manter o bom humor, não sofrendo alterações bruscas devido ao surgimento de situações adversas;
- f) **Flexibilidade:** capacidade para adaptar-se rapidamente a variações na realização ou surgimento de novas atividades; maleabilidade de espírito para se dedicar a vários estudos ou ocupações;



- g) **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;
- h) **Liderança:** capacidade para inspirar, fazer com que os outros trabalhem com insistência, visando realizar tarefas importantes;
- i) **Criatividade:** capacidade para sugerir novas maneiras para realização das tarefas, para resolver problemas de maneira inovadora, para maximizar o uso dos recursos disponíveis;
- j) **Conhecimento das rotinas de trabalho:** conhecimento de como devem ser realizadas as atividades no processo de tutoria;
- k) **Conhecimento em informática básica/ ambiente virtual de ensino-aprendizagem:** conhecimento, capacidade de operacionalização de softwares, ferramentas de buscas pela internet e das ferramentas disponíveis no ambiente virtual de ensino-aprendizagem;
- l) **Conhecimento pleno da disciplina ministrada:** conhecimento, capacidade de entendimento do conteúdo da disciplina que será ministrada;
- m) **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;
- n) **Relacionamentos interpessoais:** capacidade, competência para administrar relacionamentos e criar redes. Capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades;
- o) **Comunicação (oral/escrita):** capacidade de receber e transmitir informações de forma clara, concisa e pertinente no ambiente de trabalho; e
- p) **Trabalho em equipe:** capacidade para trocar informações, conhecimento, com o intuito de agilizar o cumprimento de metas e o alcance de objetivos compartilhados.

## 5.2 Avaliação de desempenho na tutoria

Como primeiro passo do processo, deve-se determinar quem irá realizar a avaliação de desempenho dos tutores. Para isso sugere-se que os tutores sejam avaliados pelas seguintes pessoas: tutores-supervisores, alunos, colegas tutores e o próprio tutor.

Em seguida, deve-se fazer a sensibilização dos participantes da avaliação de desempenho, sugere-se que sejam expostos aos mesmos, quais os objetivos que se pretende atingir com a avaliação, bem como os benefícios que a mesma trará para os avaliados e para a instituição, criando um ambiente que preze e fortaleça a relação entre avaliador e avaliado, tanto profissional como pessoal, fazendo da avaliação uma ação conjunta, onde ambos sejam beneficiados.

Com relação a periodicidade da avaliação, sugere-se que a mesma seja realizada semestralmente, durante o módulo, e mais especificamente na metade do mesmo. Isso é necessário uma vez que, se a avaliação for realizada no final do módulo alguns tutores poderão sair do processo de tutoria, inviabilizando o *feedback* e não possibilitando uma melhoria no desempenho do tutor durante o semestre.

Dando continuidade, o instrumento de avaliação proposto classifica-se, conforme Bergamini e Beraldo (2007), como uma lista de verificação, sendo composto por diversas frases que exprimem diversos conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis ao tutor no desenvolvimento de suas atividades diárias no processo de tutoria. Este instrumento de avaliação está baseado no medidor de competências



proposto por Rabaglio (2004). O mesmo é composto por blocos contendo a competência a ser avaliada com seu respectivo conceito e seus indicadores. Cada indicador será caracterizado em uma escala de 1 a 5, demonstrando o grau de evidência de cada indicador, conforme especificado no instrumento de avaliação.

Por fim, sugere-se que ao final da avaliação seja oferecido *feedback* aos tutores a respeito do seu desempenho, isso se faz necessário para que o tutor saiba os pontos onde deverá melhorar, bem como reforçar os pontos satisfatórios.

Com o processo de avaliação definido, passa-se expor a seguir, o instrumento que será utilizado para mensuração do desempenho dos tutores. Para fins deste estudo apresenta-se apenas uma amostra do instrumento, constando apenas uma competência e seus indicadores. Todas as demais competências seguem a mesma lógica, obtendo-se um total de 97 indicadores para as competências identificadas.

Tabela 1: Instrumento de avaliação de desempenho por competências

Ficha de avaliação de desempenho – AUTO-AVALIAÇÃO/Tutores e tutores supervisores									
Avaliado:				Data:					
Avaliador:				___/___/___					
<b>Instruções para preenchimento:</b>									
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	Inaceitável 1					
Dê o grau 5 se você achar muito forte evidência do indicador em questão.	Dê o grau 4 se você achar boa a evidência do indicador em questão.	Dê grau 3 se você achar alguma evidência do indicador em questão.	Dê grau 2 se você achar pouca evidência do indicador em questão.	Dê grau 1 se você achar nenhuma evidência do indicador em questão.					
Lista de verificação				5	4	3	2	1	
<b>A</b> <b>Organização e Planejamento:</b> 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.									
1	Cumpre os prazos para correção de provas								
2	Cumpre os prazos para correção das atividades feitas pelos alunos								
3	Mantém seus materiais no devido local								
4	Coloca os gabaritos das atividades na devida pasta								
5	Encontra facilmente, quando solicitado, as provas de seus alunos (logo após a correção)								
6	Colabora com a organização da sala de tutoria.								
<b>Total de pontos competência A</b>									

Para facilitar o cálculo e a compreensão, adotou-se peso igual para todos os indicadores de competências existentes no instrumento de avaliação de desempenho desenvolvido, destarte, o peso para cada indicador é 1,0.

À medida que o avaliador for preenchendo o instrumento, no final de cada competência, o mesmo deverá expor o total de pontos que a mesma atingiu. Após terem sido preenchidos os formulários de avaliação deve-se fazer o cálculo do desempenho. Sugere-se que o mesmo seja feito pela coordenação do curso.

Para cada competência constante no instrumento de avaliação, deverá ser feito o somatório de todos os seus indicadores e dividir o total pelo número de indicadores da competência em questão. Após isso, deve-se somar esse índice ao índice da



competência seguinte e assim, sucessivamente. Depois de somado os índices, deve-se dividir este valor pelo número total de competências do instrumento. Este procedimento deverá ser aplicado para cada instrumento. Ao final deve-se fazer a soma dos índices de cada instrumento e dividir pelo número de pessoas que participaram da avaliação, obtendo-se o índice relativo a cada tutor.

Com relação aos resultados obtidos nesta avaliação considera-se como desempenho regular índices acima de 3,0 e bom acima de 4,0, valores abaixo desses, são considerados como refletindo um desempenho ruim.

Após ter sido identificado o índice de desempenho de cada tutor, torna-se necessário fornecer um *feedback* positivo, construtivo, no sentido de ajudar o tutor a desenvolver-se, estimulando o bom desempenho, passando-lhe segurança e dando-lhe as devidas condições para que o mesmo continue a ter um bom desempenho, bem como possibilidades de melhoria, principalmente quando o desempenho identificado é considerado indesejável. Para tanto, para o tutor que ficar abaixo do índice considerado bom deverá ser estabelecido metas e oferecidas condições para que o mesmo melhore seu nível.

Ressalta-se ainda que, as metas estabelecidas, para melhoria e manutenção do desempenho deverão ser monitoradas, pois, conforme Lucena (1992), o acompanhamento é o que irá assegurar a continuidade do processo de avaliação.

Por fim, o presente instrumento de avaliação está baseado no conceito de avaliação de desempenho por competências, que permite assim, alinhar as competências do tutor as competências exigidas para que os objetivos do curso sejam alcançados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na educação a distância, que é caracterizada como um sistema de comunicação multidirecional mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão espacialmente ou temporalmente separados, o sistema de acompanhamento – tutoria – assume importância fundamental no desenvolvimento do processo de aprendizagem do aluno.

Nesse sentido, o tutor assume um papel relevante no sucesso do curso, podendo influenciar diretamente os objetivos propostos pela organização. Seu desempenho torna-se então, fator preponderante para o sucesso do curso. Acarretando com isso, a exigência de criação de processos de avaliação de desempenho para mensurar o mesmo e proporcionar possibilidade de alinhamento entre o desempenho desejado e o desempenho real demonstrado pelo tutor.

As competências identificadas como necessárias ou desejáveis para o tutor do curso de Graduação em Administração a Distância foram as seguintes: organização, planejamento, pró-atividade, auto-motivação, capacidade de síntese e análise, empatia, equilíbrio emocional, flexibilidade, assiduidade, comprometimento, liderança, criatividade, conhecimento das rotinas de trabalho, conhecimento em informática básica/ ambiente virtual de ensino-aprendizagem, conhecimento pleno da disciplina ministrada, conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso, relacionamentos interpessoais, comunicação (oral/escrita) e trabalho em equipe.

Com relação ao modelo de avaliação de desempenho concluiu-se que todas as pessoas que mantém relação com os tutores, com exceção do coordenador da tutoria, deverão participar do processo de avaliação. Para tanto definiu-se como avaliadores os tutores-supervisores; os colegas tutores; os alunos os quais o tutor é responsável e o próprio tutor.

A mesma será composta por uma lista de verificação que deverá ser preenchida pelos tutores-supervisores, pelos tutores, incluindo a auto-avaliação e pelos alunos.



Sugere-se que essa avaliação seja realizada durante o módulo, sendo aplicada uma vez a cada módulo, dando um caráter semestral a avaliação de desempenho.

Por fim, salienta-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta útil e volátil a qual permite as organizações gerirem o seu capital intelectual, portanto, para o Curso de Graduação em Administração a Distância a criação de um modelo de avaliação de desempenho que represente as possíveis lacunas entre o desempenho desejado e o real dos tutores é fundamental, para que o mesmo consiga atingir seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

- ARETIO, Lorenzo Garcia. **La educación a distancia: de la teoría a la práctica.** Barcelona: Ariel, 2002.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **A importância do capital intelectual nas instituições de ensino.** Disponível em: < [www.institutoinovacao.com.br](http://www.institutoinovacao.com.br) > Acesso em: 05 out. 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE, São Paulo, v. 41, n. 1, Jan./Mar. 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DEWES, Fernando; PALMA, Domingos Luis; STEIN, Lilian Milnitsky. **Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa.** Disponível em: < [www.artigocientifico.com.br/uploads/artc](http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc) > Acesso em: 15 Ago. 2007.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização.** Disponível em: < [http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo) > Acesso em: 16/08/2007.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.
- MALVESTIT, Mirela Luiza. **Tutoria em cursos pela internet.** Disponível em: < [www.abed.org.br/congresso2005](http://www.abed.org.br/congresso2005) > Acesso em: 15 Ago. 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MORAES, Marialice de. **A monitoria como serviço de apoio ao aluno na educação a distância.** Florianópolis: PPGE/UFSC, 2004. 229f. Tese de Doutorado.
- NEVES, Carmen Moreira de Castro. **Referenciais de qualidade para cursos a distância.** 2003. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 18 ago. 2007.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 6. ed. São Paulo: LTR, 1996.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004
- TELÓ, Admir Roque. **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares.** FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.23-26, Jan./Abr. 2001.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2006.