

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: definição do desenho de cargo do tutor a partir das atividades desenvolvidas e competências requeridas

Edivandro Luiz Tecchio – Universidade Federal de Santa Catarina –
edivandro@gmail.com

Paola Azevedo – Universidade Federal de Santa Catarina –
paolaazevedo@yahoo.com.br

Thiago Soares Nunes – Universidade Federal de Santa Catarina –
adm.thiagosn@gmail.com

Marcos Baptista Lopez Dalmau – Universidade Federal de Santa Catarina –
dalmau@cse.ufsc.br

Alexandre Marino Costa – Universidade Federal de Santa Catarina –
marino@cse.ufsc.br

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo definir o desenho do cargo de tutor, baseado nas atividades desenvolvidas e competências requeridas no Curso de Administração na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina. Quanto à metodologia utilizada, caracterizou-se como: estudo de caso, exploratória, descritiva, documental, bibliográfica, aplicada e predominantemente qualitativa. Conforme o desenho do cargo do tutor, este ficou responsável por acompanhar o estudante, sanar suas dúvidas, corrigir as atividades realizadas pelos mesmos, estimulando-o a continuar os seus estudos. Por fim, as competências requeridas foram definidas como: organização e planejamento, comprometimento, criatividade, conhecimento das rotinas de trabalho, da disciplina ministrada, sobre educação a distância, pró-atividade, flexibilidade, relacionamentos interpessoais e comunicação oral e escrita.

Palavras-chaves: Desenho de cargo. Educação a distância. Tutoria.

DISTANCE EDUCATION: definition of post's design of tutor from the activities and skills required

ABSTRACT

The present study it has as objective to define the post's design of tutor, based on activities and skills required in the Management course offer in distance modality in the Federal University of Santa Catarina. The methodology was characterized as: a study of case, explored descriptive, documentary, bibliographical, applied and predominantly qualitative. As post's design of tutor, this was responsible for supervising the student, answer your questions, correct the activities conducted by them, encouraging them to continue their studies. Finally, the required competencies have been defined as: organization and planning, commitment, creativity, knowledge of work routines, the subject taught, distance education, pro-activity, flexibility, interpersonal, and oral and written communication.

Keywords: Post's design. Distance Education. Tutorial

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e disseminação de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) alcançaram as esferas educacionais, sobretudo por meio da

educação a distância. A interiorização do conhecimento com o uso das TICs é uma das maneiras encontradas para dirimir a deficiência do sistema educacional.

A educação a distância paulatinamente é utilizada na formação de professores e profissionais, na educação geral, não-formal e superior (Aretio, 2002). Pôde-se constatar na última década a adoção de uma série de medidas por parte do governo federal a fim de viabilizar a educação a distância nas instituições federais de ensino superior. Neste cenário, surgiu a necessidade de as universidades incorporarem tecnologias, métodos virtuais e técnicas associadas ao universo *online*, com vistas à adequação do modo de construir o saber e disseminar o conhecimento, favorecendo a ampliação de vagas e a facilitação do acesso e, mormente, o encurtamento das distâncias (Litto, 2003).

É notório o crescimento e evolução da educação a distância, no que se refere à expansão dos cursos oferecidos e das áreas abrangidas. No entanto, a preocupação com a gestão de pessoas e formação dos agentes que interagem no processo de ensino-aprendizagem, entre eles, os tutores, ainda é incipiente e carece de reflexões para melhoria contínua. A evolução na gestão de pessoas (Teló, 2001) de uma organização precisa de discussões sobre a forma pela qual as pessoas, o trabalho e as informações podem ser reunidos de maneira inovadora e capaz de possibilitar o desempenho continuado. Esta preocupação com a gestão de pessoas envolvidas no EAD, em especial com o tutor é justificada, pois, o tutor exerce papel essencial, já que atua como mediador no processo de aprendizado dos estudantes. É de sua responsabilidade proporcionar condições para que o próprio aluno construa sua aprendizagem por meio de sua autonomia e independência (Moore; Kearsley, 2007; Aretio, 2002; Fontana, 2003).

Assim, definir o desenho do cargo tutor, baseado nas atividades desenvolvidas e competências requeridas no Curso de Administração, na Modalidade a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina é o objetivo deste artigo.

2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A educação a distância é um sistema de educação, mediado por tecnologias de comunicação (comunicação bilateral) e recursos didáticos, onde a instituição de ensino e os alunos estão separados fisicamente (Moore; Kearsley, 2007; Simonson; 2006; Aretio, 2002). “A ideia básica de educação a distância é muito simples: alunos e professores estão em locais diferentes durante todo ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam” (Moore; Kearsley, 2007, p. 1). Para que qualquer curso seja considerado um curso a distância, ele deve possuir algumas características mínimas (Aretio, 2002), como por exemplo:

- a) Separação quase permanente do professor e do aluno no espaço e no tempo, podendo a interação entre os mesmos ser síncrona;
- b) Estudo independente, em que o aluno controla o tempo, o espaço e o ritmo de estudo e, em alguns casos, os prazos para entrega de atividades, avaliações, entre outras. No entanto, conforme a necessidade pode-se estabelecer momentos de interação, por meios eletrônicos ou presenciais que ofereçam oportunidades para socialização e aprendizagem colaborativa;
- c) Comunicação em duas vias, proporcionada por diversos recursos, entre professor e alunos e entre alunos;

d) Suporte de uma organização que planeja, desenha, produz materiais, avalia e realiza o acompanhamento e motivação do processo de aprendizagem por meio de uma tutoria.

A educação um sistema que é formado por todos os processos componentes que operam quando ocorre o ensino e o aprendizado a distância, o que inclui: aprendizado, ensino, comunicação, criação e gerenciamento (Moore; Kearsley, 2007). Para se chegar ao fim principal da educação a distância, a aprendizagem, precisa-se de instituições, equipes e pessoas que desenhem, desenvolvam e controlem determinados processos que ajudam os estudantes a superarem suas expectativas (Aretio, 2002; Simonson, 2006). Portanto, o processo de tutoria nos cursos a distância assume um papel fundamental, que vai desde a intermediação entre instituição e alunos até o auxílio em questões pedagógicas, conforme pode-se verificar no tópico a seguir.

2.1 Tutoria

Todo curso a distância deve usar sistemas de tutoria (Cardoso, 2007; ARETIO, 2002). A tutoria é uma ferramenta muito importante na medida em que permite melhor contextualização do conteúdo, força maior empenho do aluno, promove a troca de experiências e, conseqüentemente, amplia o aprendizado. Nesse contexto, a tutoria é uma atividade técnica que deve ser realizada por um especialista no conteúdo do curso (Cardoso, 2007).

A característica primordial da educação a distância é estimular o desenvolvimento do estudo independente. Assim, o tutor passa a ser basicamente um orientador de aprendizagem de um aluno isolado e solitário sem a presença do professor habitual que se tem na educação presencial. Ele tem uma série de tarefas básicas e imprescindíveis a desempenhar, que podem ser reunidas em três grandes grupos: orientação, institucional e de conexão e acadêmica (Aretio, 2002), as quais serão contextualizadas a seguir, conforme o referido autor.

A orientação diz respeito, a uma orientação continuada ao aluno, de forma que ele possa adotar as alternativas de aprendizagem que o meio lhe oferece e não simplesmente uma exploração psicológica e conselho do orientador. Para desenvolver as atividades acadêmicas os tutores deverão ser selecionados e capacitados para facilitar a aprendizagem dos alunos, porém de forma distinta de um professor convencional. Já as funções institucionais e de conexão do tutor, referem-se a formação do próprio tutor, a ligação que o mesmo estabelece entre alunos e instituições e as de caráter institucional e burocrático.

Mediante as atividades que o tutor realiza, acredita-se que o tutor deva possuir determinadas qualidades. Nesse sentido Aretio (2002), explicita que o tutor deve possuir algumas qualidades, como: autenticidade e honradez, maturidade emocional, bom caráter e cordialidade, compreensão de si mesmo, capacidade empática, inteligência e agilidade mental, capacidade de escutar, cultura social, estabilidade emocional, capacidade de aceitação, inquietude cultural e amplos interesses, liderança, etc.. Portanto, percebe-se que o processo de tutoria é imprescindível no processo de educação a distância e a figura do tutor é fundamental para que exista um bom desempenho por parte do aluno, uma vez que o mesmo é responsável direto pelo acompanhamento, motivação, auxílio entre outras atividades, que são condicionantes do sucesso, com relação a aprendizagem do aluno. Isso torna imprescindível ao tutor possuir algumas competências básicas para o desenvolvimento das atividades.

3 COMPETÊNCIAS

Os sistemas tradicionais de gestão de pessoas já não servem mais mediante as mudanças impostas pelo ambiente turbulento e incerto em que as organizações estão inseridas. Além do mais, se está na era das competências (Leme, 2005) e deve-se implementar sistemas de gestão para identificá-las e desenvolvê-las, com o objetivo de ter uma força de trabalho cada vez mais qualificada. Mas, de fato, o que são competências?

O conceito de competências está amparado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), o que engloba não só questões técnicas, mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Portanto, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito (Brandão; Guimarães, 2001; Leme, 2005).

As três dimensões que compõem o conceito de competência são interdependentes, pois, a adoção de um determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. De acordo com Leme (2005) os conhecimentos, habilidades e as atitudes são os pilares das competências. O conhecimento é o saber, é o que se aprende nas universidades, nos livros, no trabalho. Já habilidade é o saber fazer, é a utilização dos conhecimentos no dia-a-dia. Por fim, a atitude diz respeito ao querer fazer, é o que leva uma pessoa a exercitar a habilidade de um determinado conhecimento.

Com base no CHA, as competências podem ser classificadas em técnicas e comportamentais. As competências técnicas dizem respeito a tudo o que o profissional precisa para desempenhar sua função. É o que se precisa para ser um especialista tecnicamente. Já as competências comportamentais referem-se a criatividade, planejamento entre outras, é o que o profissional precisa demonstrar como sendo seu diferencial competitivo (Leme, 2005).

4 CARGO

Uma organização só começa a funcionar, de fato, a partir do momento que as pessoas passam a desempenhar papéis específicos (Gil, 2001), ou seja, a partir do momento que cada trabalhador desenvolve as atividades relacionadas a um determinado cargo. Todas as pessoas que trabalham em uma organização desempenham atividades relacionadas a um cargo. Quando se quer saber o que determinado indivíduo faz em uma organização, geralmente, pergunta-se qual é o cargo que ele ocupa. A partir disso, pode-se saber o que ele desenvolve na organização, qual o nível hierárquico que ocupa e sua “importância”. Para a organização o cargo é um auxílio que propicia a coerência interna, resultando em estruturas hierárquicas de fácil compreensão por parte dos empregados e produzem um sentimento de justiça e equidade interna (Hipólito, 2000).

As organizações necessitam definir com clareza os papéis ou cargos que cada um dos seus trabalhadores irá desempenhar. No entanto, essa nem sempre é uma tarefa simples, pois, se por um lado, a estruturação de um cargo envolve aspectos óbvios, como as tarefas que são executadas pelo seu ocupante, por outro, envolve aspectos mais sutis, como a maneira como deve se comportar, por exemplo, cuja assimilação, geralmente, é feita de maneira informal (Gil, 2001).

O cargo, nesse contexto, pode ser conceituado “como um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional” (Gil, 2001, p. 172). Onde a função é o conjunto de tarefas ou atribuições exercidas de forma sistemática e rotineira por uma pessoa em uma organização. Já as tarefas ou atribuições são as atividades desenvolvidas de forma individual pelo ocupante do cargo. Percebe-se que, por um lado o cargo constitui o meio pelo qual uma organização aloca e utiliza as pessoas para alcançar os objetivos organizacionais. Por outro, constitui o meio pelo qual as pessoas executam as tarefas dentro da organização e buscam atingir determinados objetivos individuais.

Portanto, todas as atividades desenvolvidas nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais giram em torno do cargo, tornando o desenho do cargo, ou a definição das tarefas que devem ser desempenhadas por seu ocupante, suas responsabilidades e seu relacionamento com a organização cada vez mais importante.

5 CAMINHO METODOLÓGICO

Este estudo classifica-se, quanto ao tipo, como descritivo, conforme Triviños (2006), pois, procurou-se definir as práticas presentes no sistema de educação a distância, e, posteriormente, delineou-se as atividades que devem ser realizadas pelo tutor, assim como as competências essenciais para um bom desempenho por parte deste. No que se refere aos procedimentos técnicos, o estudo é considerado um estudo de caso, já que permite o aprofundamento da realidade de um caso em particular (Triviños, 2006), a tutoria do curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância da UFSC.

O estudo é predominantemente qualitativo. Os dados foram obtidos por meio de fontes primárias e secundárias (Lakatos; Marconi, 1992). Para obtenção dos dados primários foi aplicado o formulário Gosto/Não Gosto e Ideal Seria (Leme, 2005) aos tutores supervisores e ao coordenador da tutoria, que compuseram a amostra, sendo esta classificada como intencional, pois, utilizou-se de técnicas de amostragem não-probabilista (Lakatos; Marconi, 1992). Já a obtenção de dados secundários ocorreu por meio de uma pesquisa documental, utilizando-se artigos e pesquisas na área. Por fim, descreveram-se os dados, os quais foram validados pela coordenação da tutoria, a fim de evitar a exposição destes, baseada somente na percepção dos autores.

6 RESULTADO E DISCUSSÃO

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 3 coordenadores de curso, 1 coordenador da tutoria, 6 tutores supervisores, 37 tutores e 2 supervisores de informática. Os tutores são alunos graduados em Administração, e a maioria destes é especialista ou cursa especialização ligada ao Ensino a distância. Eles estão divididos em três turnos de 4 horas, compreendendo os seguintes horários: 8h00min às 12h00min o primeiro turno, o segundo das 12h00min às 16h00min, e o último das 16h00min as 20h00min, sendo que, em média, cada tutor é responsável por tutorar 30 alunos. 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 pelo ambiente virtual de ensino-aprendizagem, chats, e-mails e telefone.

Conforme o projeto pedagógico do curso, o tutor é responsável por realizar no ambiente de tutoria as seguintes atividades:

- a) participar dos cursos e reuniões para aprofundamento teórico relativo aos conteúdos trabalhados nas diferentes áreas;
- b) realizar estudos sobre a educação a distância;
- c) conhecer e participar das discussões relativas à confecção e uso de material didático;
- d) auxiliar o aluno em seu processo de estudo, orientando-o, individualmente, ou em pequenos grupos;
- e) estimular o aluno a ampliar seu processo de leitura, extrapolando o material didático;
- f) auxiliar o aluno em sua auto-avaliação;
- g) detectar problemas em relação a aprendizagem dos alunos, buscando encaminhamentos de solução;
- h) estimular o aluno em momentos de dificuldades, para que não desista do curso;
- i) participar ativamente do processo de avaliação de aprendizagem;
- j) relacionar-se com os demais orientadores, buscando contribuir para o processo de avaliação do curso;
- k) avaliar com base nas dificuldades apontadas pelos alunos, os materiais didáticos utilizados no curso;
- l) apontar as falhas no sistema de tutoria;
- m) informar sobre a necessidade de apoios complementares não previstos pelo projeto;
- n) mostrar problemas relativos à modalidade da EaD, a partir das observações e das críticas recebidas dos alunos; e
- o) participar do processo de avaliação do curso.

Traçando-se um paralelo entre as atividades desempenhadas pelos tutores do Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância e o que é exposto por Aretio (2002), percebe-se que o cargo tutor é bem mais restrito do que a literatura especializada expõe a respeito das atividades que o ocupante do cargo deve desempenhar. Dessa maneira, faz-se necessário uma reformulação do desenho do cargo tutor, no que tange ao conteúdo do cargo, ou seja, as atividades desempenhadas pelo seu ocupante. Cabe ressaltar que esta ampliação do cargo ocorre de forma horizontal, ou seja, adiciona-se novas responsabilidades de mesmo nível. Portanto, com a ampliação efetuada, o cargo tutor passa a contemplar as seguintes atividades:

- a) conhecer os fundamentos, estruturas, possibilidades e metodologia da educação a distância;
- b) participar de atividades de formação e promover estudos sobre educação a distância, com o intuito de manter-se constantemente atualizado;
- 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;
- d) familiarizar o aluno com a metodologia, as ferramentas e os materiais dispostos para o estudo;
- e) conhecer e operacionalizar o ambiente virtual de ensino e aprendizagem;

- f) informar aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria, destacando a relevância dos mesmos;
- g) auxiliar os alunos na realização das atividades, responder a dúvidas, seja através de *e-mail*, *Chat* ou telefone;
- h) fazer avaliação das atividades realizadas pelos alunos e fornecer *feedback* das mesmas;
- i) estar com as atividades burocráticas em dia, (correção de provas, atividades de aprendizagem, entre outras);
- j) manter contato com professores e demais envolvidos com o processo de educação a distância;
- k) conhecer e avaliar os materiais de estudo, possibilitando a melhoria dos mesmos;
- l) conhecer os alunos, entendendo as diferenças individuais como condicionantes do ritmo de aprendizagem;
- m) estimular a interação entre os alunos, favorecendo a comunicação entre os mesmos, sugerindo a organização de círculos de estudo;
- n) apontar falhas no sistema de tutoria;
- o) sugerir melhorias no sistema de educação a distância, seja por observação de falhas ou mediante críticas feitas pelos alunos;
- p) motivar e estimular o aluno, em torno dos objetivos traçados, fomentando um sentimento de auto-responsabilidade, proporcionando a permanência do aluno no curso;
- q) controlar a participação dos estudantes, mediante monitoramento no ambiente virtual de ensino-aprendizagem;
- r) detectar com antecedências as possíveis dificuldades e problemas de aprendizagem que poderão surgir, possibilitando a busca de soluções;
- s) comunicar-se pessoalmente com o aluno, afim de, criar uma relação compreensiva entre ambos;
- t) incentivar o uso de bibliotecas, a busca de material de apoio, estimulando a pesquisa, e outras formas de trabalho intelectual;
- u) oferecer vias de contato entre aluno e instituição, animando e orientando o aluno nas possíveis dificuldades;
- v) tirar dúvidas quanto a informações relacionadas ao curso em questão; e
- w) reforçar os materiais de estudo, enviando aos alunos, matérias complementares que preencham possíveis lacunas do livro texto.

Como pode-se perceber houve uma ampliação significativa do cargo, principalmente no que tange ao que é exposto no projeto pedagógico do curso. Diversas atividades foram inseridas, possibilitando a identificação e inclusão no perfil do cargo de diversas competências que anteriormente não eram abrangidas pelo conteúdo que o cargo possuía. Além disso, com a ampliação do cargo o tutor passa a ter uma visão mais abrangente do sistema de tutoria.

Partindo-se das atividades desempenhadas pelo tutor e das respostas obtidas com a aplicação do formulário Gosto/Não Gosto/o Ideal Seria aos tutores-supervisores, pode-se elencar quais as competências que o tutor deve possuir para ocupar o cargo. Obtém-se dessa maneira, subsídios para definir qual o perfil do cargo. O perfil do cargo foi definido levando-se em consideração o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que ele exige, ou seja, as competências que o cargo requer. Para facilitar o



desenvolvimento conceituou-se cada uma das competências com o intuito de facilitar o entendimento e a compreensão do que vem a ser cada uma das competências definidas.

- 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 ideias novas por iniciativa própria, antecipando-se a possíveis problemas que poderão surgir, disposição para iniciar e manter ações que irão alterar o ambiente;
- c) **Automotivação:** forte impulso para a realização. Capacidade para perseguir os objetivos por conta própria, com energia e persistência;
- d) **Capacidade de análise e síntese:** capacidade para analisar cada parte do processo, reunindo-as, combinando-as de forma a chegar a uma visão geral e concisa do todo;
- e) **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;
- f) **Equilíbrio emocional:** capacidade para manter o bom humor, não sofrendo alterações bruscas devido ao surgimento de situações adversas;
- g) **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;
- h) **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;
- i) **Liderança:** capacidade para inspirar, fazer com que os outros a trabalhem com insistência, visando realizar tarefas importantes;
- j) **Criatividade:** capacidade para sugerir novas maneiras para realização das tarefas, para resolver problemas de maneira inovadora, para maximizar o uso dos recursos disponíveis;
- k) **Conhecimento das rotinas de trabalho:** conhecimento de como devem ser realizadas as atividades no processo de tutoria;
- l) **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;
- m) **Conhecimento pleno da disciplina ministrada:** conhecimento, capacidade de entendimento do conteúdo da disciplina que será ministrada;
- n) **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;
- o) **Relacionamentos interpessoais:** capacidade, competência para administrar relacionamentos e criar redes. Capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades;
- p) **Comunicação (oral/escrita):** capacidade de receber e transmitir informações de forma clara, concisa e pertinente no ambiente de trabalho; e



q) **Trabalho em equipe:** capacidade para trocar informações, conhecimentos, com o intuito de agilizar o cumprimento de metas e o alcance de objetivos compartilhados.

Com as atividades a serem realizadas pelo tutor definidas e as competências elencadas apresenta-se de forma resumida o desenho do cargo tutor, por meio do desenho clássico do cargo.

Nome do cargo: TUTOR
Descrição sumária: É responsável por acompanhar o estudante, sanar suas dúvidas, corrigir as atividades realizadas pelos mesmos, estimulando-o a continuar os seus estudos.
Exemplos típicos de atividades: a) Conhecer os fundamentos, estruturas, possibilidades e metodologia da educação a distância; b) Participar de atividades de formação e promover estudos sobre educação a distância, com o intuito de manter-se constantemente atualizado; 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; d) Familiarizar o aluno com a metodologia, as ferramentas e os materiais dispostos para o estudo; e) Conhecer e operacionalizar o ambiente virtual de ensino e aprendizagem; f) Informar aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria, destacando a relevância dos mesmos; g) Auxiliar os alunos na realização das atividades, responder a dúvidas, seja através de e-mail, <i>Chat</i> ou telefone; h) Fazer avaliação das atividades realizadas pelos alunos e fornecer <i>feedback</i> das mesmas; i) Estar com as atividades burocráticas em dia, (correção de provas, atividades de aprendizagem, entre outras); j) Manter contato com professores e demais envolvidos com o processo de educação a distância; k) Conhecer e avaliar os materiais de estudo, possibilitando a melhoria dos mesmos; l) Conhecer os alunos, entendendo as diferenças individuais como condicionantes do ritmo de aprendizagem; m) Estimular a interação entre os alunos, favorecendo a comunicação entre os mesmos, sugerindo a organização de círculos de estudo; n) Apontar falhas no sistema de tutoria; o) Sugerir melhorias no sistema de educação a distância, seja por observação de falhas ou mediante críticas feitas pelos alunos; p) Motivar e estimular o aluno, em torno dos objetivos traçados, fomentando um sentimento de autoresponsabilidade, proporcionando a permanência do aluno no curso; q) Controlar a participação dos estudantes, mediante monitoramento no ambiente virtual de ensino-aprendizagem; r) Detectar com antecedências as possíveis dificuldades e problemas de aprendizagem que poderão surgir, possibilitando a busca de soluções; s) Comunicar-se pessoalmente com o aluno, afim de, criar uma relação compreensiva entre ambos; t) Incentivar o uso de bibliotecas, a busca de material de apoio, estimulando a pesquisa, e outras formas de trabalho intelectual; u) Oferecer vias de contato entre aluno e instituição, animando e orientando o aluno nas possíveis dificuldades; v) Tirar dúvidas quanto a informações relacionadas ao curso em questão; w) Reforçar os materiais de estudo, enviando aos alunos, matérias complementares que preencham possíveis lacunas do livro texto;
Especificações do cargo/competências necessárias: Organização e planejamento, pró-atividade, automotivação, 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), trabalho em equipe.

Quadro: Descrição do cargo tutor.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A elaboração do desenho de cargo proposto para o tutor do Curso de Graduação em Administração a distância da UFSC possibilita o alcance de maior eficiência organizacional e permite a execução das atividades por parte do tutor de modo que ele também alcance seus objetivos individuais, além de possibilitar uma visão mais abrangente do todo e fazer com que ele entenda plenamente o processo de tutoria.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação a distância assume um papel ímpar, na medida em que se caracteriza como um processo de ensino-aprendizagem, no qual a comunicação entre os atores do processo é mediada pelo uso de tecnologias, pois os mesmos estão separados espacial e/ou temporalmente. Desta forma, torna-se essencial a atuação do tutor, uma vez que este age como mediador no processo de aprendizado dos alunos, e influencia substancialmente no alcance dos objetivos propostos pelas instituições de ensino.

Ainda que se identifique a importância da tutoria e, por conseguinte do tutor, atualmente são primárias as ações que dizem respeito à gestão de pessoas no âmbito da tutoria. Frente a este cenário, o presente estudo possibilitou, ainda que discretamente, uma discussão acerca do desenho do cargo do tutor a partir das atividades desenvolvidas e competências requeridas. Foi realizada a descrição sumária da função, na qual se definiu que o tutor é responsável por acompanhar o estudante, sanar suas dúvidas, corrigir as atividades realizadas pelos mesmos, estimulando-o a continuar os seus estudos. Posteriormente, foram exemplificadas as atividades e identificadas as competências fundamentais para o tutor do curso de Graduação em Administração a Distância.

As competências definidas como primordiais foram: organização, planejamento, pró-atividade, automotivação, 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.

Ressalta-se que o desenho do cargo elaborado para o tutor do Curso de Graduação em Administração a distância da UFSC é uma das várias ações que podem ser executadas, a fim de possibilitar o aprimoramento da gestão de pessoas, e consequentemente o alcance efetivo dos objetivos organizacionais. Além disso, é uma forma de propiciar ao tutor o alcance de seus objetivos junto à organização, e, logo, de satisfação e motivação do mesmo.

REFERÊNCIAS

- ARETIO, Lorenzo Garcia. **La educación a distancia: de la teoría a la práctica**. Barcelona: Ariel, 2002.
- 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.

CARDOSO, Fernando. **Gestão de e-learning**: saiba planejar, monitorar e implementar o e-learning para treinamento corporativo. São Paulo: Saraiva, 2007.

FONTANA, K. B. et al. **A atuação do tutor na educação a distância: novas considerações**. 2003. Disponível em: <

http://www.ead.ufu.br/tecead_II/anais/pdfs/klalter.pdf >. Acesso em: 25 jul. 2010

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HIPÓLITO, J. A. M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos**: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. Dissertação. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

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.

LITTO, Fredric Michael. **Perspectivas da Educação a Distância no Brasil**: Três Cenários da Ponderar (1997-2002), 2003. Disponível em: <

<http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe> >. Acesso em: 12 jul. 2010.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância**: uma visão integrada. São Paulo: Thomson, 2007.

SIMONSON, Michael. Teoría, investigación y educación a distancia. In: BARBERÀ, Elena. **Educación abierta y a distancia**. Barcelona: UOC, 2006.

TELÓ, Admir Roque. **Desempenho organizacional**: planejamento financeiro em empresas familiares. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.23-26, Jan./Abr. 2001.