



Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Educação a Distância da UFSM - EAD
Universidade Aberta do Brasil - UAB

Especialização em Tecnologias da Informação e da Comunicação
Aplicadas à Educação

Polo: Agudo – RS

Professor Orientador: Profa. Dra. Reinilda de Fátima Berguenmayer Minuzzi

Data da defesa: 30 de novembro de 2012

Gestão por Competências na Educação a Distância: possibilidades de criação de diferencial formativo para os tutores

Management Skills in Distance Education: possibilities of creating differential training for tutors

HENRIQUES, Cecília Machado.

Pedagoga. Universidade de Santa Maria, Santa Maria, RS

RESUMO

A educação a distância é, na atualidade, elemento fundamental para acesso de um número cada vez maior de alunos aos diferentes níveis de ensino. As tecnologias proporcionam formas de interação diversas e que, sem dúvida, contribuirão muito para a disseminação do conhecimento e a qualificação de um maior número de pessoas. Nesse novo contexto, um ator tem papel de destaque: o tutor. É ele quem irá mediar o contato entre conteúdos abordados nos cursos, docentes e alunos. Mais que isso, tem atuação marcante nas tarefas administrativas e burocráticas da EAD. Nesse sentido, esse artigo busca discutir como a gestão por competências pode contribuir para a formação dos tutores envolvidos na Universidade Aberta do Brasil, no intuito de melhorar suas práticas junto aos alunos. Para elaboração deste trabalho foi realizado um estudo qualitativo, de cunho bibliográfico sobre os temas: gestão por competências nas instituições, tutoria em educação a distância, tutoria na Universidade Aberta do Brasil e as possibilidades de integração entre a gestão por competências e a educação a distância.

Palavras-chave: Tutoria em Educação à Distância, Universidade Aberta do Brasil, Gestão por Competências.

ABSTRACT

Distance education is, in actuality, a key element to access a growing number of students at different educational levels. The technologies provide various forms of interaction and which undoubtedly contribute greatly to the spread of knowledge and skills of a larger number of people. In this new context, an actor plays a major role: the tutor. It is he who will mediate contact between the content covered in the courses, teachers and students. More than that, it has outstanding performance in administrative and bureaucratic tasks of EAD. Accordingly, this article seeks to discuss how management skills can contribute to the management of the tutors involved in the Open University of Brazil, in order to improve their practices on students. For preparation of this work was carried out a qualitative study of stamp literature on the topics: management skills institutions, tutoring in distance education, tutoring at the Open University of Brazil and the possibilities for integration between management skills and distance education.

Keywords: Tutoring in Distance Education, Open University of Brazil, Management Skills.

1 INTRODUÇÃO

As inovações científicas e tecnológicas influenciam diretamente a educação e o trabalho, bem como o conhecimento e a informação passaram a ser os elementos mais importantes para a sociedade. Por consequência, o capital intelectual passa a ser um dos principais elementos para se medir o sucesso das organizações e o desempenho positivo das instituições dependerá também da competência de cada indivíduo para realizar suas atividades. Nesse cenário, passam a existir novas exigências profissionais, dentre elas: disposição para aprender, criatividade e capacidade de criar no ambiente de trabalho.

Nas instituições de ensino, isso não é diferente, já que estas são organizações do conhecimento e o que as difere umas das outras é a qualidade do ensino oferecido. Quanto às instituições que oferecem cursos a distância, também é necessária a criação de mecanismos que garantam qualidade no desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos, bem como eficiência e eficácia nos processos administrativos. Ou seja, é preciso garantir que os alunos dominem conhecimentos técnicos da especialidade escolhida, aprendam a interagir com metodologias de aprendizagem novas, já que as tecnologias criam novas exigências aos discentes, que sejam capazes de continuar a aprender depois de concluído o curso, bem como cumpram com as exigências administrativas e burocráticas próprias de cada nível educacional.

Em um contexto de mudanças como este, muda também o perfil dos educadores, dos quais é exigido que respondam rapidamente às mudanças externas, referentes ao contexto geral da sociedade e, por consequência, internas, referentes a sua atuação junto aos alunos. Tais mudanças exigem dos educadores novas competências e saberes na profissão, mesmo que a função do educador continue a mesma: pensar, questionar e propor situações que favoreçam a aprendizagem do aluno, conhecendo os meios adequados para fazer de sua atividade um momento de desenvolvimento e aprendizagem do discente, pois embora a aprendizagem seja algo individual e diversa para cada pessoa, a construção e apropriação do conhecimento são definidas pela qualidade das situações com que o aprendiz se depara.

Nesse sentido, ao refletir sobre a criação da Universidade Aberta do Brasil, sua organização, seus profissionais e suas práticas, parece pertinente dar atenção especial ao papel que o tutor tem nessa instituição, pois é responsável por realizar a mediação entre professores, alunos e o conhecimento/conteúdos, atividades operacionais,

avaliações e uso do sistema (neste caso, o *moodle*) e, por isso, influenciam o desenvolvimento pessoal e profissional dos discentes. Ou seja, por estarem em contato constante com os alunos, os influenciam direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, o que remete a crer que para trabalhar junto aos alunos, devem conciliar sua formação docente inicial com as novas demandas da educação, focadas nas tecnologias, em busca do desenvolvimento de competências pessoais e profissionais adequadas ao novo espaço de trabalho, agora virtual, e da capacidade de transitar pelos diferentes caminhos teórico-práticos de sua especialidade.

Assim, esse artigo busca discutir como a gestão por competências pode contribuir para a formação dos tutores envolvidos na Universidade Aberta do Brasil, no intuito de melhorar suas práticas junto aos alunos. Logo, a questão que esta pesquisa busca responder é: **como a gestão por competências na educação a distância pode contribuir para a criação de diferencial formativo aos tutores?**

Ou seja, o que se propõe é uma discussão acerca da contribuição da gestão por competências para que os tutores realizem suas atividades com eficiência e eficácia, dentro dos parâmetros de qualidade das instituições, tendo em vista, principalmente, o caráter transitório da atuação do tutor, já que este não possui vínculo empregatício com a instituição na qual atua, pois seu enquadramento é como bolsista.

O desenvolvimento de competências é bastante difundido nas empresas e muito questionado na educação, pois a Pedagogia das Competências recebeu muitas críticas, principalmente porque se acredita que sua aplicação coloca a educação a serviço da economia e do mundo empresarial. Porém, o que se discute aqui é o uso da gestão por competências como metodologia para orientar a atuação dos tutores, tendo como enfoque o seu contexto de trabalho, uma vez que precisam desenvolver práticas voltadas à aprendizagem dos alunos e atividades administrativas e burocráticas nos cursos que atuam e isso ocorre por tempo determinado e sem vínculo empregatício.

Assim, o que se espera é que as reflexões ora apresentadas possam contribuir com as práticas formativas dos tutores e orientar sua atividade no contexto de atuação, principalmente porque os estudos sobre a atuação dos tutores na educação a distância mediada pelos novos recursos tecnológicos é assunto bastante recente e que precisa estar na pauta de discussões sobre essa modalidade de educação, principalmente porque estão em contato direto com os alunos.

Para melhor compreensão do leitor, o artigo está dividido em introdução, referencial bibliográfico, no qual se abordam aspectos da gestão por competências nas instituições,

tutoria em educação a distância, tutoria na Universidade Aberta do Brasil e as possibilidades de integração entre a gestão por competências e a educação a distância. Por fim, são apresentadas as considerações a que se foi possível chegar com a realização deste estudo e o referencial bibliográfico utilizado.

Para elaboração deste trabalho foi realizado um estudo qualitativo, de cunho bibliográfico (GIL, 1994; BICUDO, 1997; VERGARA, 2000). Sobre a pesquisa bibliográfica, Vergara (2000, p. 48) coloca que é “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Os conceitos que dão suporte a construção deste trabalho são: educação a distância, tutoria em educação a distância, Universidade Aberta do Brasil, competências e gestão por competências.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS INSTITUIÇÕES

Competência, segundo o dicionário da língua portuguesa é a “capacidade, suficiência (fundada em aptidão), atribuições” (PRIBERAM, 2012, np). Já segundo Resende (2000 *apud* SOARES; ANDRADE, 2010, p. 485), competência é

a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

O conhecimento está relacionado à formação, ou seja, às teorias; as habilidades dizem respeito à prática e à experiência e as atitudes referem-se às emoções e sentimentos. Nesse sentido, o seu oposto é a ausência de capacidades para determinadas tarefas, funções ou atividades em determinado contexto, não negando que possa exercer outras atividades ou estar em outras funções em contextos distintos.

Assim, tem a ver com o papel desempenhado e a *performance* em determinado espaço de interação/execução de atividades. Ou, nas palavras de Ruas (2001, p. 248),

não é um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos; não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar para aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica.

Desde seu surgimento nas organizações, foram muitas as descrições sobre o que realmente é competência. Dentre os conceitos encontrados, destaca-se o de Mirabile (1997 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184), que diz que a competência

é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de **aptidões**: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de **habilidades**, demonstração de um talento particular na prática e **conhecimentos**: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Zarifian (2001, p. 72) destaca que “a competência é um **entendimento prático** de situações que se apoia em **conhecimentos adquiridos** e os **transforma** na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Fleury e Fleury (2001, p. 53) destacam ainda que,

nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

De acordo Soares e Andrade (2010), desde seu surgimento nas organizações, na década de 1970 até hoje, o conceito de competência vem mudando paradigmas, principalmente quanto à visão dos gestores de empresas sobre o que realmente deve ser levado em consideração na hora de escolher alguém para um determinado cargo ou função.

Fleury e Fleury (2001) destacam que foi em 1973 que se iniciou o debate sobre competência entre psicólogos e administradores americanos, com a publicação do paper “*Testing for Competence rather than Intelligence*”, por McClelland. Os autores destacam ainda que

o debate francês a respeito de competência nasceu nos anos 70, justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria), procuravam aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando a aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes - o saber agir - no referencial do diploma e do emprego (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

Hermenegildo (2002) menciona que, concomitante a adoção desse conceito pelas organizações, a área educacional também empenhou grande esforço para adotá-lo em suas práticas. Sobre isso, Perrenoud (1999, p. 12) destaca que

a explicação mais evidente consiste em invocar uma espécie de contágio: como o mundo do trabalho apropriou-se da noção de competência, a escola estaria seguindo seus passos sob o pretexto de modernizar-se e de inserir-se na corrente dos valores da economia de mercado, como gestão dos recursos humanos, busca da qualidade total, valorização da excelência, exigência de uma maior mobilidade dos trabalhadores e da organização do trabalho.

Assim, independente das críticas que possam existir sobre a lógica do capital, da

economia ou da escola estar apenas atendendo as exigências do mercado, Perrenoud (1999, p. 15) destaca que

aceitar uma abordagem por competências é, portanto, uma questão ao mesmo tempo de *continuidade* – pois a escola jamais pretendeu querer outra coisa – e de mudança, de *ruptura* até – pois as rotinas pedagógicas e didáticas, as compartimentações disciplinares, a segmentação do currículo, o peso da avaliação e da seleção, as imposições da organização escolar, a necessidade de tornar rotineiros o ofício de professor e o ofício de aluno têm levado a pedagogias e didáticas que, às vezes, não contribuem muito para construir competências, mas apenas para obter aprovação em exames.

Para o autor, a competência é “a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar uma série de situações” (PERRENOUD, 2000, p. 14). Já Hermenegildo (2002, p. 49) coloca que “a abordagem por competências baseia-se na formulação de um currículo como conjunto integrado e articulado de situações meio, pedagogicamente concebidas e organizadas para promover aprendizagens profissionais significativas”. Ou seja, o que se percebe nos argumentos dos autores é que o foco da aprendizagem é o desenvolvimento das competências necessárias à realização de determinadas atividades, não existindo a classificação/identificação de competências longe de um contexto específico.

3 TUTORIA EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

O modo de atuação dos professores é definido tanto por sua trajetória profissional, quanto pessoal, revelando suas ideias e concepções acerca do fazer pedagógico, sua prática junto aos alunos e sua postura frente às atividades administrativas e burocráticas das instituições, revelando também sua disposição para aprender e se transformar no dia a dia profissional. É a partir dessa premissa que deve ser pensada a formação dos tutores, sempre levando em conta o docente que é, profissional de uma determinada área e que está atuando em determinado contexto.

Sobre a educação a distância, Azevedo (2008, p. 25), destaca que

nesse processo de construção do conhecimento, que envolve diferentes atores e tem no tutor um personagem fundamental, é necessário entender a aprendizagem como pessoal, potencializada pelo grupo, com interferência da ação dos orientadores acadêmicos, visando a obter objetivos bem marcados e definidos.

Diante do exposto, o que se pode perceber é que o tutor é um personagem importante na trajetória discente, marcada por muitas descobertas, principalmente sobre a futura profissão e as tecnologias. Por isso, sua formação precisa ter objetivo e metodologia bem definidos e direcionados para as necessidades dos alunos, principalmente porque estes estão em fase de descoberta da profissão escolhida, da interação virtual (recente para muitos! Ver HENRIQUES, 2009), bem como dos aspectos administrativos da instituição, tendo o tutor como referência para orientá-lo e sanar suas dúvidas.

Nesse sentido, é essencial a formação inicial e continuada quanto aos aspectos teóricos e práticos de sua área de formação, sobretudo porque, antes de ser tutores, são professores e precisam ter conhecimento detalhado de sua profissão e das possibilidades de sua prática junto aos alunos, pois “o tutor, respeitando a autonomia da aprendizagem de cada cursista, estará constantemente orientando, dirigindo e supervisionando o processo de ensino-aprendizagem” (PRETI, 1996, p. 27).

Porém, como bem destaca Aretio (2002), o tutor tem que desempenhar tarefas básicas e essenciais, que exigem conhecimento específico da sua área de formação relacionadas à instituição e a profissão em si, quais sejam: tarefas de orientação, que se refere à orientação contínua dos alunos, desenvolvendo nestes a capacidade de escolher entre o que é disponibilizado e que favoreça sua aprendizagem; funções institucionais e

de conexão, relacionadas ao contato entre alunos e instituição; e tarefas acadêmicas, relacionadas ao auxílio na (auto)aprendizagem, nunca relacionada a dependência e transmissão de informações, mas sim autodidata e interativa.

Figura 1 – Tarefas do tutor de Educação a Distância, segundo Aretio.



Fonte: adaptado de Aretio (2002).

O autor destaca ainda que o tutor, para garantir qualidade em sua prática, deve possuir características como: proatividade, cultura social, empatia, estabilidade emocional, inteligência e agilidade mental, autenticidade e honradez, maturidade emocional, cordialidade, liderança, capacidade de audição e de aceitação, dentre outras (ARETIO, 2002).

De acordo com os Referenciais de Qualidade para Educação Superior à Distância (2007a, p. 11-12), a instituição deverá, em seu projeto político e pedagógico do curso:

descrever como se dará a interação entre estudantes, tutores e professores ao longo do curso, em especial, o modelo de tutoria;

[...]

planejar a formação, a supervisão e a avaliação dos tutores e outros profissionais que atuam nos polos de apoio descentralizados, de modo a assegurar padrão de qualidade no atendimento aos estudantes;

Este documento também destaca que o tutor tem papel importante na educação a distância e deve possuir formação adequada ao curso, bem como estar em constante qualificação e será considerado nos processos de avaliação institucional. Mais adiante destaca que

O corpo de tutores desempenha papel de fundamental importância no processo educacional de cursos superiores a distância e compõem quadro diferenciado, no interior das instituições. O tutor deve ser compreendido como um dos sujeitos que participa ativamente da prática pedagógica. Suas atividades desenvolvidas a distância e/ou presencialmente devem contribuir para o desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem e para o acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico (BRASIL, 2007a, p. 21).

Quanto aos tutores presenciais e a distância, segundo os Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância, suas atribuições podem ser divididas em:

Tabela 1 – Atividades do Tutor a distância e tutor presencial, segundo os Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância

TUTORIA A DISTÂNCIA	TUTORIA PRESENCIAL
<p>Atua a partir da instituição, mediando o processo pedagógico junto a estudantes geograficamente distantes, e referenciados aos polos descentralizados de apoio presencial.</p> <p>A principal atribuição deste profissional é o esclarecimento de dúvidas através fóruns de discussão pela Internet, pelo telefone, participação em videoconferências, entre outros, de acordo com o projeto pedagógico.</p> <p>Tem também a responsabilidade de promover espaços de construção coletiva de conhecimento, selecionar material de apoio e sustentação teórica aos conteúdos e, frequentemente, faz parte de suas atribuições participar dos processos avaliativos de ensino-aprendizagem, junto com os docentes.</p>	<p>Atende os estudantes nos polos, em horários pré-estabelecidos.</p> <p>Este profissional deve <u>conhecer o projeto pedagógico do curso, o material didático e o conteúdo específico dos conteúdos sob sua responsabilidade</u>, a fim de auxiliar os estudantes no desenvolvimento de suas atividades individuais e em grupo, fomentando o hábito da pesquisa, esclarecendo dúvidas em relação a conteúdos específicos, bem como ao uso das tecnologias disponíveis.</p> <p>Participa de momentos presenciais obrigatórios, tais como avaliações, aulas práticas em laboratórios e estágios supervisionados, quando se aplicam.</p> <p>O tutor presencial deve manter-se em permanente comunicação tanto com os estudantes quanto com a equipe pedagógica do curso.</p>

Fonte: Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância, 2007^a. (grifos da autora).

Segundo este documento,

em qualquer situação, ressalta-se que o **domínio do conteúdo** é imprescindível, tanto para o tutor presencial quanto para o tutor a distância e permanece como condição essencial para o exercício das funções. Esta condição fundamental deve estar aliada à necessidade de **dinamismo, visão crítica e global, capacidade para estimular a busca de conhecimento e habilidade com as novas tecnologias de comunicação e informação** (idem, p. 22) (grifo da autora).

Para tanto, o documento destaca que deve haver plano de capacitação para os tutores que aborde as seguintes dimensões: capacitação no domínio específico do conteúdo; capacitação em mídias de comunicação; e capacitação em fundamentos da EAD e no modelo de tutoria (idem, p. 22).

Assim, a considerar os referenciais de qualidade e os argumentos dos autores referenciados, é possível perceber que as atribuições dos tutores vão além do domínio do conteúdo, didática e experiência, essenciais a atividade docente, exigindo que tenham ou desenvolvam, dentre outras, competências organizacionais e de planejamento, comunicativas, de busca de soluções, automotivação e capacidade de motivar os alunos, empatia, equilíbrio emocional, flexibilidade, comprometimento e assiduidade, liderança, criatividade, conhecimento sobre conteúdo e mídias, relacionamentos interpessoais, trabalho em equipe, administrativas e burocráticas.

3.1 Tutoria na Universidade Aberta do Brasil

Nos últimos anos, o Governo Federal buscou ampliar o acesso ao ensino superior, principalmente por meio da ampliação do número de vagas. No entanto, estas ainda não são suficientes para atender todos os egressos do Ensino Médio que desejam ingressar no ensino superior público e gratuito. Sobre estes programas para ampliar o número de vagas, cabe destacar o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI –, cujo objetivo é “criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (BRASIL, 2007b).

Ou seja, expandir, de forma significativa o número de vagas e favorecer o acesso. Também cabe destacar a criação da Universidade Aberta do Brasil – UAB –, cuja finalidade é “expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País” (BRASIL, 2006). Inicialmente pensada nos moldes da Open University da Inglaterra, tornou-se mais restritiva, pois é necessário ter concluído o Ensino Médio e ser aprovado no exame de seleção (Vestibular), dentre outras exigências, as quais dependem do curso oferecido (estar atuando em escola pública, por exemplo).

Segundo o decreto n° 5.800, de junho de 2006, o qual institui a UAB, seus objetivos são:

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 (Art. 1º, Parágrafo Único).

Os cursos de licenciatura da UAB tornaram-se essenciais para suprir uma necessidade que a própria LDB criou ao exigir qualificação profissional em nível superior aos professores que atuam na educação básica (HENRIQUES, 2009). Isso ocorre, principalmente, pela necessidade de qualificação de professores, em especial para a educação básica, considerando que, segundo os dados do MEC/Inep/Seed (2009), os professores com formação em Nível Médio, seja no Ensino Médio, seja no Curso Normal ou Magistério, correspondem a 30,7% dos professores da educação básica. Estes atuam, em sua maioria, em creches e pré-escolas. Em se tratando de professores com formação em nível superior correspondem a 68,5% dos professores da educação básica, os quais atuam, principalmente, nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio.

Ou seja, a UAB apresenta-se como uma oportunidade de baixo custo para quem quer fazer um curso de graduação e não tem condições financeiras ou temporais para se deslocar para os polos educacionais e/ou não têm condições de estudar devido aos horários de trabalho e/ou outras atividades nas suas cidades. Nas palavras de Souza et al (2007, p. 71), “propicia que os professores possam morar em qualquer parte do mundo, bem como os alunos possam ser ensinados onde quer que residam, respeitando, evidentemente, as particularidades de cada disciplina e de cada aluno”.

Quanto aos profissionais que atuam diretamente com os alunos na UAB, estão o professor-pesquisador das diversas disciplinas e os tutores presencial e a distância. Sobre os tutores, a menção feita a eles na legislação explorada remete a descrição de suas atividades e perfil, bem como vínculo com a UAB, porém não há detalhamento, nos documentos explorados, sobre formação específica para o desempenho das atividades, a ser realizada pelas instituições e/ou realizada anteriormente e considerada pré-requisito para a atividade, inclusive nas seleções.

Quanto à formação continuada dos tutores, é destacado, no Art. 4º, da Resolução CD/FNDE nº 24 de 04 de junho de 2008, que:

III – As Instituições Públicas de Ensino Superior - IPES terão as seguintes obrigações:

[..]

f) estruturar os cursos destinados à formação continuada, a serem oferecidos aos professores formadores e tutores que abordem aspectos teóricos e operacionais, como: educação a distância, conceitos, estrutura, metodologia e proposta pedagógica do Sistema UAB.

Já o Art. 5º destaca que “O Sistema UAB prevê a execução das seguintes ações complementares: [...] IV – capacitação de professores, técnicos, tutores e gestores em educação a distância” (BRASIL/CD/FNDE, 2008).

De acordo com a Resolução FNDE/CD nº 044, de 29 de dezembro de 2006, compete as IES a indicação de tutores a distância para os cursos. Já quanto aos tutores presenciais, é competência dos Estados e Municípios proponentes de polos de educação a distância, a indicação de professores da rede pública para essa função (Art. 4º). Nessa Resolução consta ainda a definição do que são os tutores a distância e presencial:

Tutor a Distância - participante dos cursos e programas da UAB, selecionado pelas instituições vinculadas ao Sistema UAB, para o exercício das atividades típicas de tutoria em educação a distância, sendo exigida experiência no magistério ou formação pós-graduada.

[...]

Tutor Presencial – professor da rede pública estadual ou municipal, da cidade sede do pólo, selecionado pelas Instituições de Ensino Superior vinculadas ao Sistema UAB, com formação de nível superior – licenciatura - e experiência comprovada de no mínimo um ano no magistério na educação básica (Art. 8º).

O Ofício Circular 20/2011 – DED/CAPES, destaca, quanto ao perfil dos tutores, que estes devem:

a) possuir formação na área da disciplina ou do curso em que atuam, garantindo assim a qualidade da formação em nível superior oferecida no âmbito do Sistema UAB; e

b) estar vinculado ao setor público, ser aluno de programa de pós-graduação de IES pública ou possuir outro tipo de vínculo com a IES de atuação, como, por exemplo, ser professor voluntário, assistente ou similar (BRASIL, 2011, p. 2)

Já as funções do tutor, de acordo com Anexo I, da Resolução CD/FNDE nº 26, de 05 de junho de 2009, são:

– mediar a comunicação de conteúdos entre o professor e os cursistas;

- acompanhar as atividades discentes, conforme o cronograma do curso;
- apoiar o professor da disciplina no desenvolvimento das atividades docentes;
- manter regularidade de acesso ao AVA e dar retorno às solicitações do cursista no prazo máximo de 24 horas;
- estabelecer contato permanente com os alunos e mediar as atividades discentes;
- colaborar com a coordenação do curso na avaliação dos estudantes;
- participar das atividades de capacitação e atualização promovidas pela Instituição de Ensino;
- elaborar relatórios mensais de acompanhamento dos alunos e encaminhar à coordenação de tutoria;
- participar do processo de avaliação da disciplina sob orientação do professor responsável;
- apoiar operacionalmente a coordenação do curso nas atividades presenciais nos polos, em especial na aplicação de avaliações (BRASIL, 2009, p. 3-4).

Percebe-se que a legislação destaca que as atividades dos tutores remetem ao auxílio dos professores quanto à comunicação com os alunos e o acompanhamento e avaliação da sua aprendizagem. No entanto, por ser o contato imediato e a referência dos alunos, a prática mostra que os tutores precisam acompanhar, inclusive, atividades administrativas e burocráticas das instituições, como, por exemplo, se um aluno precisa solicitar aproveitamento de disciplinas, dúvidas sobre cursos/palestras/seminários em sua área de formação, dentre outras, pois estas atividades estão diretamente relacionadas à prática docente e, por consequência, dos tutores da UAB.

4 COMPETÊNCIAS E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: QUAL CAMINHO POSSÍVEL PARA A CRIAÇÃO DE DIFERENCIAL FORMATIVO?

Não há dúvida de que a qualidade do trabalho dos tutores está ligada a sua formação como professores e a capacidade de aprender e se desenvolver na profissão e no contexto em que está inserido. Assim, é pouco provável que qualquer progressão em qualidade não passe por um maior esforço em investimento e organização de situações de aprendizagem contextualizadas para os tutores, tornando a prática mais consciente e coerente com suas atribuições.

Nesse sentido, a gestão por competências busca o desenvolvimento dos profissionais a partir das necessidades oriundas da prática e do perfil profissional necessário a determinados cargos, funções e atividades. Assim, os profissionais são preparados para atuar no contexto em que estão inseridos, pois não é possível a simples transposição do ambiente de trabalho ou, no caso da educação, a transferência das práticas do presencial para o virtual. Cabe, assim, identificar as competências necessárias para o momento e para cada função desempenhada e organizar práticas formativas que tenham as competências como elemento central, dando especificidade à formação dos tutores.

Logo, ao se considerar a formação e acompanhamento dos tutores de EAD, parece pertinente que a gestão por competências seja o fio condutor, uma vez que a formação no trabalho e para o trabalho devem ser entendidos como uma continuidade da formação docente inicial, porém, com as especificidades da atuação em contexto específico.

Assim, pensar na abordagem por competências para aprimorar o trabalho dos tutores requer pensar que já são professores e que a tutoria na UAB é uma atuação profissional que coexiste com a prática docente presencial ou virtual. Ou seja, subentende que o tutor já possui formação inicial e que realiza formação continuada (condição ideal) em sua atuação docente. Logo, a gestão por competências tem como foco desenvolver competências para a tutoria e não uma metodologia a ser utilizada com os alunos. Ela existe somente no contexto e para curtos períodos de tempo, pois, ao corresponder às exigências e necessidades do grupo de alunos e do curso, automaticamente, considerando-se e acompanhando a evolução das necessidades sociais, individuais e organizacionais, precisa ser renovada e as competências discutidas constantemente. Daí sua aplicabilidade na tutoria, já que esta é por tempo determinado (dois anos, renováveis

por mais dois anos, conforme Ofício Circular 20/2011 DED/CAPES).

Figura 2 – Identificação de competências necessárias ao tutor e a formação dos tutores



Fonte: elaborada pela autora

Assim, pensar no contexto e nas competências necessárias a boa prática dos tutores da UAB, procurando oferecer um referencial sobre o como e os porquês de determinada prática pedagógica e entendimento sobre as atividades administrativas e burocráticas, tendo como referência a gestão por competências, pode oferecer diferencial formativo a partir do momento em que identifica perfis adequados à EAD e contrata os profissionais pelo que são em termos de conhecimento, habilidades e atitudes e oferece formação de acordo com as possibilidades de ser e fazer no contato com os alunos, principalmente porque a tutoria em EAD envolve uma dinâmica temporal, possui caráter ativo, bem como requer inovação, criatividade e adequação ao grupo a que se destina.

Para tanto parece pertinente se considerar a necessidade de realizar pesquisas junto aos alunos para identificar o que buscam na EAD (perfil) e o que esperam dos tutores em termos de comportamento, cognição, conhecimento, ação, comunicação, comprometimento, dentre outros. Também é viável pesquisar junto aos demais profissionais da equipe multiprofissional da EAD, quais competências são pertinentes para a atuação como tutor e mapeá-las para organizar a formação dos tutores com base

nos dados obtidos, dividindo-as em essenciais, organizacionais e individuais, por exemplo.

Ou seja, em busca de um entendimento comum do que realmente é necessário e adequado a tutoria, é preciso partir dos perfis individuais de cada tutor, das exigências dos alunos, do que os tutores já sabem, do que os tutores acreditam que sabem e é necessário para sua atuação (crenças), da identificação de carências formativas iniciais, das exigências dos professores das disciplinas, bem como dos coordenadores de curso e gestores. Isso pode vir a dinamizar a interação on line, pois o ambiente utilizado pela UAB e demais recursos web podem ser, inclusive, subutilizados e/ou utilizados erroneamente quando os profissionais não possuem formação adequada para a atividade que desempenham.

Considerando que uma instituição de educação não pode operar na base da improvisação ou funcionar ao acaso, acreditar que os profissionais possuem o mínimo de competência para desempenhar suas atividades, apenas a partir da avaliação de seu currículo não é suficiente, sendo necessário o acompanhamento das atividades desempenhadas pelos tutores, bem como entendimento das necessidades dos alunos para que se haja uma prática homogênea, que todos compreendam seu papel junto ao grupo e que fique claro qual o entendimento sobre educação de qualidade para a instituição.

Ademais, o acompanhamento deve ser cíclico e contínuo, retomando pontos ainda fracos da formação inicial dos tutores, fazendo-os reaprender e transformar práticas enraizadas que não condizem com a realidade e/ou contexto de atuação, desenvolvendo assim, novos modos de fazer, como também compreendendo porque fazem determinada atividade, buscando transformar seu conhecimento em prática e inovar no trabalho, pois parece que o medo de seguir a lógica do mercado na educação fez com que se fugisse para o oposto, uma educação na qual pouco se inova e pouco se acompanha as novas tendências da sociedade.

Afinal, se o que se deseja é formar bons profissionais nos cursos da UAB, é preciso que os tutores exerçam suas atividades orientados também sobre o que é ser um “bom professor” e “um bom profissional” e que a coordenação de cada curso esteja centrada nas pessoas, dinamizando a aprendizagem e tornando claro o entendimento de qualidade da instituição. Nesse sentido, a gestão por competências para a formação dos tutores na educação a distância pode gerar ganhos tanto para a instituição ou curso que a utiliza como também para os tutores, pois estabelece práticas claras de atuação, estimula o

autodesenvolvimento e especifica sobre os limites e flexibilidades de sua atuação, como também possibilita a formação quanto ao uso de novas tecnologias na aprendizagem, o que pode não ser de domínio de todos os tutores, principalmente pelo caráter recente de uso das mesmas. Nesse sentido, a gestão por competências ofereceria a possibilidade de formação do tutor em sua atividade diária, a partir de suas atribuições e para adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes que melhorem sua atuação e a interação com os alunos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerar a gestão por competências como norteadora da prática dos tutores na UAB é possibilitar que se desenvolvam *para a e na* prática diária junto aos alunos e professores, buscando nas diversas atividades desempenhadas, na orientação recebida e nos interesses dos alunos, suporte para sua atuação e entendimento de suas atribuições, bem como melhoria das práticas. Ou seja, o que se defende não é a gestão por competências para desenvolver nos tutores o conhecimento teórico e/ou didático necessário, pois este compõe, a priori, a formação do tutor, mas sim desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais a comunicação e relacionamento com os alunos nos ambientes virtuais de aprendizagem.

Enfim, a gestão por competências não visa somente a realização de tarefas, pois a partir de situações reais de trabalho, deve prezar pela autonomia, responsabilidade, boa comunicação, solidariedade, respeito e participação ativa junto aos colegas de tutoria. Ou seja, além do conhecimento teórico específico que possa vir a ser necessário desenvolver, é preciso estimular os tutores a criar e recriar seu trabalho constantemente, desenvolvendo também a capacidade de trabalhar em grupo, dado o caráter interdisciplinar inerente a atuação como tutor e que o desenvolvimento tecnológico proporciona.

Trata-se então, não somente do desenvolvimento de técnicas, mas sim de reflexão contextualizada e orientada de acordo com os interesses e necessidades dos alunos e demais profissionais envolvidos, pois as atividades do tutor, mesmo que realizadas para orientar a aprendizagem dos alunos, têm também caráter administrativo, burocrático e organizacional, para os quais a formação profissional inicial não qualificou. E mesmo que tivesse qualificado minimamente, há variação de acordo com o contexto em que se atua. Nesse sentido, é preciso que haja um mínimo de entendimento do que realmente é necessário e adequado, bem como padronização das práticas para melhor atender aos alunos.

Não se trata ainda de uma pedagogia das competências para a formação profissional dos tutores, haja vista que competências necessárias hoje podem ser desnecessárias amanhã. Trata-se, sim, de uma gestão da formação dos tutores para que estes aprendam sobre sua atuação, havendo consenso sobre o que é essencial a sua prática no contexto em que está inserido e no período de tempo em que está atuando,

pois sua atuação é temporária, não é uma profissão regulamentada, ainda que o devesse ser, e, por isso, não há progressão na carreira e vínculo empregatício com a instituição.

Logo, é preciso que tenham muito claro quais são suas atribuições e como desempenhá-las da melhor, mais eficaz e mais eficiente forma possível, pois, diferentemente do professor que escolhe sua profissão e se desenvolve ao longo da vida, o tutor é temporário e, por isso, é preciso que o foco seja o contexto atual, cujo resultado imediato deve visar a melhor interação com os alunos e solução de problemas imediatos. Por isso, realizar pesquisas junto aos alunos para conhecer seu perfil e compreender o que influencia em sua aprendizagem na EAD e em quais atividades administrativas e burocráticas necessitam de auxílio, como eles percebem a atuação dos tutores e quais competências acreditam que os tutores devem ter para ser “bons professores” pode auxiliar na formação para a prática em tutoria.

Ou seja, a gestão por competências pode contribuir muito por resolver problemas como falta de padronização dos atos, falta de formação dos profissionais quanto a atuação em ambientes virtuais e uso de recursos tecnológicos, bem como desenvolvimento de competências específicas, tais como comunicação, empatia, relacionamento interpessoal, motivação, dentre outros.

REFERÊNCIAS

ARETIO, L. G. **La educación a distancia**: de la teoría a la práctica. Barcelona: Ariel, 2002.

AZEVEDO, A. B. de. **Tutoria em EAD para além dos elementos técnicos e pedagógicos**. Palestra apresentada no III Seminário EAD - Ufes - Formação de professores, tutores e coordenadores de polos para UAB. 22 a 24 set. 2008.

BICUDO, M. A. V. **Pesquisa qualitativa em educação**. Unimep: Piracicaba, 1997.

BRASIL. **Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006**. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. D.O.U. de 9.6.2006. Disponível em: <http://uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/decreto5800.pdf> Último acesso em 02 de novembro de 2012.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância**. Brasília, agosto de 2007a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf> Último acesso em: 05 de novembro de 2012.

_____. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, 2007b. D.O.U. de 25 de abril de 2007.

_____. **Resolução CD/FNDE nº 24, de 4 de junho de 2008**. Disponível em: <http://uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/resolucao24.pdf> Último acesso em: 10 de novembro de 2012.

_____. **Resolução CD/FNDE nº 26, de 5 de junho de 2009**. Anexos I, II e III – Manual de atribuições dos bolsistas; Termo de compromisso do bolsista; Formulário de cadastramento de bolsista da UAB. 2009. Disponível em: <<http://ead.ufsc.br/blog/2009/06/05/resolucao-fnde-n%C2%BA26-de-5-dejunho-de-2009/>>

_____. Ministério da Educação. **Ofício Circular 20/2011** – DED/CAPES. Disponível em: http://www.ufrgs.br/seed/seed-2/legislacao-ead/documentos/Oficio_Circular_20-2011dedcapes.pdf/view Último acesso em 02 de novembro de 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. In: **Rev. adm. contemp. [online]**. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849. Disponível

em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010> Acesso em: 14 de agosto de 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HENRIQUES, C. M. Educação a distância da UAB/UFSM: perfil dos estudantes, motivações para a escolha do curso e relacionamento com os profissionais envolvidos. Rev. **Paidéi@**, UNIMES VIRTUAL, Volume 2, número 2, dez. 2009. Disponível em: <<http://revistapaideia.unimesvirtual.com.br>>. Acesso em: 14 de novembro de 2012.

HERMENEGILDO, J. L. S. **O uso da abordagem por competência no desenvolvimento de jogos de empresas para a formação de empreendedores**. Florianópolis: PPGEP - UFSC, 2002. (Tese de Doutorado).

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, P. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PRIBERAM. **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**, 2012. Disponível em: <http://www.priberam.pt/DLPO/default.aspx?pal=compet%C3%Aancia> Último acesso em 06 de novembro de 2012.

RUAS, R. L. **Aprendizagem organizacional e competências**: os novos horizontes de gestão. São Paulo: Bookman, 2001.

SOARES, V. A.; ANDRADE, R. A. G. **Gestão por Competências**: Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

SOUZA, J. A. et al. Curso de licenciatura em matemática a distância: relato de experiência. In.: **Acta Sci. Technol.** Maringá, v. 29, no 1, 2007. p. 69-76.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.