

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO TUTOR NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

André Tenório<sup>1</sup>

Claudia Kaline Bandeira Bezerra<sup>2</sup>

Thaís Tenório<sup>3</sup>

### Resumo

As competências gerenciais do tutor englobam aspectos relacionados a organização, coordenação, planejamento, elaboração de regras e tomada de decisões de um curso. Dez tutores atuantes no ensino superior a distância de instituições públicas ou privadas do estado do Rio de Janeiro responderam a um questionário sobre as competências gerenciais. A aplicabilidade dessas competências em suas práticas tutoriais foi investigada. Os participantes viam-nas como pouco relevantes para a tutoria, apesar de considerarem essenciais para o bom andamento de cursos a distância. A razão era o fato de não serem efetivamente requeridas na prática tutorial. Todos os aspectos gerenciais dos cursos, em geral, eram repassados hierarquicamente. Apesar de conduzirem o processo de ensino-aprendizagem, era imposto aos tutores adequar-se às condições estabelecidas por outros profissionais do curso.

### Palavras-chave

Tutoria; competências gerenciais; organização; planejamento; coordenação.

## MANAGEMENT COMPETENCIES OF THE INSTRUCTOR IN E-LEARNING

### Abstract

The management competencies suggested for instructors include aspects related to organization, coordination, planning, rules development and decision-making of a course. Ten instructors working in e-learning College Education of public or private institutions of Rio de Janeiro State answered a questionnaire about management competencies. Applicability of these skills in their practices was investigated. Subjects considered management competencies as unimportant for instruction, although they pointed out it essential for good development of e-learning. This occurs because management competencies are not really required in the instruction. Commonly, all managerial aspects of the courses were transferred hierarchically. Conditions set by other course professionals were imposed to instructors; despite they conduct teaching-learning process.

### Keywords

Instruction; management competencies; organization; planning; coordination.

<sup>1</sup> Doutor em Física pelo Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas (CBPF). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ). Colaborador do Laboratório de Novas Tecnologias da Universidade Federal Fluminense (LANTE/UFF).

<sup>2</sup> Graduada em História (UFPB) e Ciências Sociais (UFRJ). Especialista em Planejamento, Implementação e Gestão em EaD (UFF).

<sup>3</sup> Doutora em Química pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Colaboradora do Laboratório de Novas Tecnologias da Universidade Federal Fluminense (LANTE/UFF).

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas vezes o termo competência é associado ao campo empresarial, corporativo, com o significado de desempenho e eficiência profissional conforme critérios estabelecidos pela demanda capitalista, mas hoje esses critérios também estão presentes na educação. De acordo com Perez e Lopez (2005, p. 57), “o conceito de competência não foi estável, mudando conforme a sociedade e a economia, refletindo inclusive na educação”.

Para Nobre e Melo (2011, p. 5), competência é a “[...] faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações, podendo desta forma abranger a competência para o trabalho e a competência para a vida”.

Segundo Techio *et al.* (2008), competências abrangem conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à execução de determinado propósito, onde conhecimento equivale ao saber, habilidades, ao saber fazer e atitudes, ao querer saber. Para Tractenberg e Tractenberg (2007, p. 2), competência profissional é “[...] uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, resultantes do processo de socialização especialmente da formação educacional e das experiências profissionais e de vida que convergem para determinados padrões do pensar, do sentir e do agir vinculados a contextos laborais específicos”.

Com a evolução tecnológica houve a inserção de novos recursos, como as tecnologias de informação e comunicação (TICs), em vários setores, inclusive no educacional. Nesse contexto, a influência de tais ferramentas foi ainda mais marcante para a educação a distância (EaD) (VILLARDI, 2002; BEZERRA e CARVALHO, 2011).

As TICs influenciam o processo de ensino-aprendizagem e potencializam a autonomia e a interação. Um dos principais recursos empregados na EaD contemporânea é o ambiente virtual de aprendizagem (AVA), capaz de permitir um contato mais frequente entre o educando e seu curso por funcionar como sala de aula virtual (KENSKI, 2004).

Na EaD contemporânea brasileira, a figura do tutor, um educador a distância, é cada vez mais comum fora e dentro de AVAs, mas a sua prática exige competências diferenciadas. Esse profissional acompanha os alunos durante o processo de ensino-aprendizagem ao atuar como conselheiro, guia e orientador educacional (MORAN, 2002; TENÓRIO, SOUTO e TENÓRIO, 2014; TEIXEIRA *et al.*, 2015).

A literatura acerca das competências essenciais a um tutor a distância é bastante diversificada. Alguns autores a abordar o tema foram Palloff e Pratt (2002), Machado e Machado (2004), Perez e Lopez (2005), Santos, Tractenberg e Pereira (2005), Villardi e Oliveira (2005), Tractenberg e Tractenberg (2007), Techio *et al.* (2008), Belloni (2009), Konrath, Tarouco e Behar (2009), Bernadino (2011), Nobre e Mello (2011), Borges e Souza (2012), Machado, Langhi e Behar (2013), Ramos (2013), Santos e Oliveira (2013) e Lopes, Tenório e Tenório (2014).

Na EaD, há vários tipos de cursos, disponibilizados como semipresenciais ou a distância. Cada modalidade requer especificidades diferentes, mas existem competências comuns que o tutor deve apresentar para seu trabalho acontecer de forma dinâmica, eficaz e satisfatória (BENETTI *et al.*, 2008; BEZERRA e CARVALHO, 2011; MACHADO, LANGHI e BEHAR, 2013; TENÓRIO *et al.*, 2014).

Uma das categorias de competências fundamentais ao tutor é a gerencial, entendida, segundo Tractenberg e Tractenberg (2007), como a capacidade de organizar, planejar, coordenar e comunicar as atividades e procedimentos relativos a um curso.

Já Bernadino (2011, p. 4) define as competências gerenciais como “habilidades de planejamento a curto e a médio prazo; prontidão na reformulação de estratégias para a solução de problemas e autonomia na tomada de decisões”. Para Palloff e Pratt (2002) e Machado e Machado (2004), tais competências abarcam elaborar regras e tomar decisões referentes ao ritmo de um curso.

Santos, Tractenberg e Pereira (2005) fizeram um mapeamento das competências tutoriais a partir das percepções desses profissionais e das exigências de uma instituição, no caso, Fundação Getúlio Vargas on-line. Para eles, as competências gerenciais abrangeriam:

[...] esclarecer procedimentos e regras de trabalho, distribuindo papéis e responsabilidades, e orientando indivíduos e grupos na organização de atividades acadêmicas; abrir, gerenciar e organizar discussões, e disponibilizar recursos e áreas do sistema necessário ao cumprimento das atividades; agendar ou solicitar ao suporte técnico o agendamento de atividades; lançar notas e avaliações no sistema acadêmico, encaminhando provas corrigidas, elaborando relatórios de turma, flexibilizar prazos e modos de organização do trabalho, conforme as necessidades, encaminhar dúvidas, críticas, sugestões e problemas acadêmicos e/ou administrativos para as instâncias competentes; identificar os atores e lidar com as instâncias administrativas típicas da educação online. (SANTOS, TRACTENBERG e PEREIRA, 2005, p. 5).

Não há consenso entre os autores (PALLOFF e PRATT, 2002; MACHADO e MACHADO, 2004; SANTOS, TRACTENBERG e PEREIRA, 2005; TRACTENBERG e TRACTENBERG, 2007; BERNARDINO, 2011) do que seriam as competências gerenciais, mas nas definições encontram-se atributos comuns como:

- Organização - forma de o tutor organizar as atividades e o debate no AVA;
- Planejamento - como o tutor organiza temporalmente as atividades e quanto tempo disponibiliza para a tutoria;
- Coordenação - maneira de distribuir as atividades e os procedimentos no AVA;
- Elaboração de regras - normas para o curso e a construção de debate no AVA;
- Tomada de decisões - decisões para um bom andamento da disciplina ou do curso.

Conhecer a participação de tutores na elaboração de regras e tomada de decisões relativas à organização, ao planejamento e à coordenação de um curso pode ajudar a compreender a importância de competências gerenciais para a EaD contemporânea.

As percepções de tutores de instituições brasileiras de ensino superior sobre o emprego de tais competências em sua atuação profissional foram perquiridas. Os objetivos da pesquisa foram: identificar o papel de competências gerenciais na prática tutorial, conhecer a importância atribuída a elas e entender como essas competências são empregadas na condução do processo de ensino-aprendizagem.

## 2 METODOLOGIA

Dez tutores de cursos superiores a distância de diferentes instituições, públicas e privadas, localizadas no estado do Rio de Janeiro responderam a um questionário com ênfase em competências gerenciais.

### 2.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa

Sete mulheres e três homens (tutores E, F, H), com idades variadas (Tabela 1), participaram da pesquisa. Todos possuíam graduação e pós-graduação (um com MBA, três com especialização, cinco com mestrado e um com doutorado) (Tabela 2).

Tabela 1 - Faixa etária dos pesquisados.

Faixa etária	Tutores										Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
de 18 a 25 anos	x										1
de 26 a 30 anos		x	x					x			3
de 36 a 40 anos					x						1
de 41 a 45 anos							x				1
de 46 a 50 anos				x		x				x	3
mais de 60 anos									x		1

Oito fizeram curso para atuar como tutor (Tabela 3). Os treinamentos foram de diferentes tipos, de extensão (carga horária de 15 a 30h) a especialização (mais de 360 horas). Todos classificaram suas formações como boas ou ótimas.

Seis dos tutores relataram terem recebido de suas instituições treinamento para exercício da atividade. As instituições dos pesquisados E, F e G não haviam propiciado capacitação. Entretanto, dois deles (E e F) realizaram cursos de formação específica por iniciativa própria. O tutor B não possuía treinamento específico, apesar de sua instituição ter oferecido.

Tabela 2 - Formação acadêmica dos pesquisados.

Tutores	Curso de graduação	Curso de pós-graduação
A	Bacharelado em turismo	Especialização em docência do ensino superior
B	Bacharelado em pedagogia	Especialização em psicopedagogia
C	Bacharelado em turismo	Especialização em docência do ensino superior
D	Bacharelado e licenciatura em ciências sociais	Mestrado em sociologia
E	Bacharelado em turismo e hotelaria	Mestrado em gestão do conhecimento
F	Bacharelado em informática	MBA em gestão de recursos humanos
G	Bacharelado e licenciatura em letras	Mestrado
H	Licenciatura em letras	Mestrado em letras
I	Ciências sociais	Mestrado
J	Pedagogia e história	Doutorado

Tabela 3 - Curso para atuar como tutor.

Tutores	Curso de tutoria	Carga horária	Classificação da formação
A	CEDERJ	121 a 180h	Boa
B	Não realizou	-	-
C	Afirmou que realizou, mas não respondeu qual	15 a 30h	Boa
D	Formação de tutores da Unisul e da Anated	15 a 30h	Boa
E	Processos de tutoria do MEC e Sistemas de tutoria da Unisul Virtual x	61 a 120h	Boa
F	Especialização em planejamento, Implementação e Gestão da EAD na UFF	Mais de 360h	Ótima
G	Não realizou	-	-
H	Introdução ao EaD; Criação de questionários; Configuração do quadro de notas; Prezi como recurso pedagógico	31 a 60h	Boa
I	IBMEC/FGV	45 a 60h	Ótima
J	Tutoria a distância da UFSC e elaboração de materiais de EaD da UNIRIO	180 a 360h	Boa

Todos tinham mais de um ano de experiência como tutor, com exceção do participante J. Seis tinham experiência em cargos pedagógicos ou administrativos (Tabela 4).

Seis atuavam em instituições privadas e quatro em públicas. Sete em graduações e quatro em especializações. A maioria era tutor a distância, mas alguns exerciam atividades presenciais (Tabela 5). Os sistemas de gerenciamento de AVAs usados nos cursos tutorados eram o Epic (6) e o Moodle (4).

Tabela 4 - Tempo de experiência dos pesquisados.

Tutores	Tempo de experiência	
	Tutor	Cargos administrativos e pedagógicos na EaD
A	1 a 5 anos	Não tem experiência
B	1 a 5 anos	Não tem experiência
C	1 a 5 anos	menos de 1 ano
D	6 a 10 anos	1 a 5 anos
E	6 a 10 anos	6 a 10 anos
F	1 a 5 anos	mais de 20 anos
G	1 a 5 anos	menos de 1 ano
H	1 a 5 anos	Não tem experiência
I	1 a 5 anos	11 a 15 anos

J	menos de 1 ano	Não tem experiência
---	----------------	---------------------

Tabela 5 - Dados do curso em que atua como tutor.

Tutores	Tipo de instituição onde atua	Nível do curso tutorado	Tipo de tutoria
A	Pública	Graduação	Semipresencial
B	Privada	Graduação	Presencial
C	Pública	Graduação	Semipresencial
D	Privada	Graduação e especialização	a distância
E	Privada	Especialização	a distância
F	Privada	Especialização	a distância
G	Privada	Graduação	a distância
H	Pública	Graduação	a distância
I	Privada	Especialização	a distância
J	Pública	Graduação	a distância

Tabela 6 - Dados da tutoria.

Tutores	Horas dedicadas à tutoria	Quantidade de disciplinas tutoradas	Número médio de alunos em cada disciplina tutorada
A	5 a 10 horas	mais de 3	16 a 20
B	menos de 5 horas	mais de 3	10 a 15
C	5 a 10 horas	3	16 a 20
D	16 a 20 horas	mais de 3	mais de 45
E	16 a 20 horas	1	40 a 45
F	5 a 10 horas	2	40 a 45
G	5 a 10 horas	2	mais de 45
H	11 a 15 horas	1	mais de 45
I	31 a 35 horas	1	20 a 25
J	16 a 20 horas	1	mais de 45

No geral, os tutores a distância trabalhavam em menos disciplinas que os presenciais ou semipresenciais. Todavia, tinham uma quantidade bem maior de alunos e dedicavam mais tempo às atividades (Tabela 6).

## 2.2 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa seguiu abordagem qualitativa e os dados foram coletados por um questionário (FLICK, 2005; HILL e HILL 2005; YIN, 2005; DEUS, 2010).

O questionário, elaborado pelos autores, foi organizado em duas partes com perguntas de respostas fechadas (de marcar opções) e semifechadas. Uma, com catorze perguntas, permitiu identificar o perfil do tutor e de sua atuação. Outra perscrutou as competências gerenciais e era composta de dezesseis perguntas.

### 2.3 Coleta e análise dos dados

O questionário foi disponibilizado pela rede social *Facebook* em agosto e setembro de 2014. Quem anuiu participar da pesquisa assinou um termo de consentimento.

Os dados colhidos foram quantificados de acordo com o padrão de respostas marcadas, tabulados e interpretados. Em questões com respostas semifechadas, a parte discursiva foi transcrita, sem necessidade de sistematização e categorização dos dados. Não foi necessário recorrer a técnicas de análise de conteúdo ou discurso.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tabela 7 - Ordem de importância das competências da tutoria para os pesquisados.

Competências	Tutores										Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Pedagógicas	3	2	3	1	2	3	2	2	1	1	20
Técnicas	1	1	1	5	3	2	5	1	2	3	24
Gerenciais	4	5	5	3	5	5	3	5	5	4	44
Tecnológicas	2	4	2	4	4	4	4	3	3	5	35
Comportamentais	5	3	4	2	1	1	1	4	4	2	27

Nota: 1 foi atribuído à categoria mais importante e 5, à menos importante.

As competências gerenciais dizem respeito à organização e à coordenação do curso, ao planejamento da tutoria, à elaboração de regras e à tomada de decisões para um bom andamento das disciplinas (BERNARDINO, 2011; MACHADO e MACHADO, 2004; SANTOS, TRACTENBERG e PEREIRA, 2005; TRACTENBERG e TRACTENBERG, 2007). Apesar disso, para os pesquisados, as competências gerenciais seriam as de menor importância para o exercício da tutoria (Tabela 7).

Dois tutores (D e G) colocaram-nas em terceiro lugar de importância, dois, em quarto

e seis, em quinto (Figura 1). A baixa relevância atribuída levantou a hipótese de pouca aplicabilidade em suas atividades, posto que as ações gerenciais deveriam ser designadas a outros profissionais dos cursos em que atuavam.

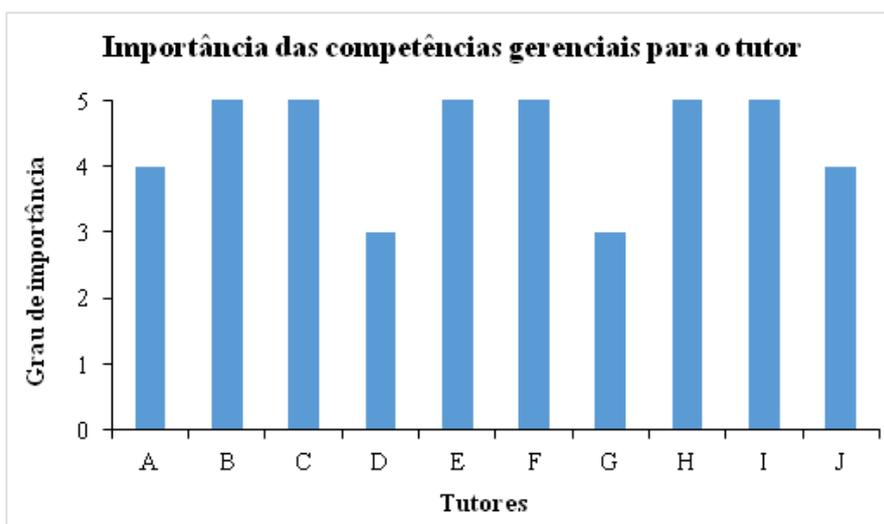


Figura 1 - Importância das competências gerenciais para o tutor.

Metade dos respondentes reputava como razoável a necessidade de empregar habilidades gerenciais para bem desempenhar a atividade (Tabela 8). Somente o tutor B, cuja atuação era, sobretudo, presencial, considerava insignificante. Diversos autores (BERNADINO, 2011; MACHADO e MACHADO, 2004; PALLOFF E PRATT, 2002; SANTOS, TRACTENBERG e PEREIRA, 2005; TRACTENBERG e TRACTENBERG, 2007) apontam o saber gerencial como essencial à tutoria.

Tabela 8 - Habilidades gerenciais requeridas do tutor.

Grau de habilidades gerenciais requeridas no cotidiano como tutor	Tutores										Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Imprescindível										x	1
Elevado								x			1
Razoável	x		x	x	x		x				5
Baixo						x			x		2
Insignificante		x									1

Um dos atributos pertinente às competências gerenciais é a organização do AVA e das atividades a serem realizadas no curso (TRACTENBERG e TRACTENBERG, 2007), considerada por oito pesquisados como características essenciais para o sucesso de um curso a distância (Tabela 9). Um tutor destacou como fundamental a apresentação de cronograma para as atividades, característica relativa à competência gerencial de planejamento (MACHADO e MACHADO, 2004). Outro considerava como fator mais importante para o sucesso de um curso a distância a autonomia do tutor para tomar decisões relativas às avaliações.

Tabela 9 - Características importantes para o sucesso de um curso a distância.

Característica mais importante para o sucesso de um curso a distância	Tutores										Total	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
Apresentação clara e objetiva das normas do curso												0
Apresentação organizada do AVA		x		x		x		x				4
Organização das atividades a serem realizadas pelos alunos	x		x				x		x			4
Apresentação de cronograma para as atividades					x							1
Existência de regras para organizar os debates entre alunos												0
Tutor ter autonomia para tomar decisões relativas ao AVA												0
Tutor ter autonomia para tomar decisões relativas a avaliações										x		1
Tutor ter autonomia para tomar decisões relativas aos alunos												0

Segundo Bernadino (2011), o tutor deveria participar das decisões pertinentes a seu curso. Seis pesquisados acreditavam ser o planejamento das tarefas o principal aspecto em que o tutor deveria tomar parte (Tabela 10). Outros citaram a pontuação das atividades (1), a escolha dos critérios de aprovação das disciplinas (1) e a escolha das ferramentas empregadas para a comunicação (1). Quase todos (8) demonstraram maior preocupação em relação às atividades a serem realizadas pelos alunos, talvez por eles as avaliarem.

Para o participante I, dentre todos o que dedicava mais tempo à tutoria (Tabela 6), o tutor não deveria se envolver com os aspectos gerenciais (Tabela 10). Ele também considerou baixa a demanda de competências gerenciais no cotidiano do tutor (Tabela 8).

Na elaboração de regras entendidas como normas do curso e da construção do debate no AVA, os pesquisados tinham uma participação ínfima (Tabela 11). Embora diversos autores (MACHADO e MACHADO, 2004; SANTOS, TRACTENBERG e PEREIRA, 2005; TRACTENBERG e TRACTENBERG, 2007; BERNARDINO, 2011) aludem à elaboração de regras do curso como uma competência gerencial do tutor.

Tabela 10 - Participação dos tutores nas decisões de um curso.

Principal aspecto em que o tutor deveria participar nas decisões de um curso	Tutores										Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Organização do AVA											0
Planejamento das tarefas	x	x	x	x		x		x			6
Pontuação das atividades							x				1
Escolha das datas de entrega das atividades											0
Escolha dos critérios de aprovação das disciplinas					X						1
Interpelação de alunos com posturas impróprias											0
Escolha das ferramentas empregadas para a comunicação										x	1
Tutor não deve se envolver com os aspectos gerenciais acima									x		1

Apenas três tutores (D, H e J) participavam na elaboração de regras de convivência e de comunicação do curso, mas não necessariamente possuíam autonomia para intervir. Quatro participantes (D, F, G e J) podiam interferir nas regras de convivência do curso e dois (G e J), nas de comunicação (Tabela 11).

Tabela 11 - Influência do tutor nas regras de convivência e comunicação do curso.

Tutores	Regras de convivência do curso		Regras de comunicação do curso	
	Participação na elaboração	Autonomia para intervir	Participação na elaboração	Autonomia para intervir
A	Não	Não	Não	Não

B	Não	Não	Não	Não
C	Não	Não	Não	Não
D	Sim	Sim	Sim	Não
E	Não	Não	Não	Não
F	Não	Sim	Não	Não
G	Não	Sim	Não	Sim
H	Sim	Não	Sim	Não
I	Não	Não	Não	Não
J	Sim	Sim	Sim	Sim
Total (Sim)	3	4	3	2

Três pesquisados (D, G e H) participaram na elaboração do projeto político pedagógico (PPP) do curso, mas apenas o tutor G ajudava em seu aperfeiçoamento (Tabela 12). O PPP é o documento norteador de um curso, no qual são apresentadas as concepções epistemológicas fundamentadoras do processo de ensino-aprendizagem, o currículo, o perfil do aluno a ser formado e a contribuição dos egressos à sociedade (BRASIL, 2007).

Pouquíssimos afirmaram participar na organização do AVA (F e J), no planejamento das atividades a serem realizadas pelos alunos (F e H) ou na distribuição dos cursistas em grupos de discussão (J) (Tabela 12), a despeito de organização, planejamento e coordenação serem reputados por vários autores como competências gerenciais próprias dos tutores (MACHADO e MACHADO, 2004; SANTOS, TRACTENBERG e PEREIRA, 2005; TRACTENBERG e TRACTENBERG, 2007; BERNARDINO, 2011).

Tabela 12 - Participação do tutor no PPP do curso, na distribuição dos cursistas, na organização do AVA e no planejamento das atividades.

Tutores	PPP do curso		Participação do tutor		
	Participação na elaboração	Participação no aperfeiçoamento	Distribuição dos cursistas em grupos de discussão	Organização do AVA	Planejamento das atividades a serem realizadas pelos alunos
A	Não	Não	Não	Não	Não
B	Não	Não	Não	Não	Não
C	Não	Não	Não	Não	Não
D	Sim	Não	Não	Não	Não
E	Não	Não	Não	Não	Não

F	Não	Não	Não	Sim	Sim
G	Sim	Sim	Não	Não	Não
H	Sim	Não	Não	Não	Sim
I	Não	Não	Não	Não	Não
J	Não	Não	Sim	Sim	Não
Total (Sim)	3	1	1	2	2

Muitos consideravam a apresentação organizada do AVA (B, D, F e H) e a organização das tarefas a serem realizadas pelos alunos (A, C, G e I) (Tabela 9) determinantes para o sucesso de um curso a distância. Todavia, poucos se envolviam nessas funções (Tabela 12). A maioria citou o planejamento das tarefas (A, B, C, D, F e H) como o principal aspecto em que o tutor deveria participar nas decisões de um curso (Tabela 10), mas apenas dois (F e H) podiam planejar as atividades a serem realizadas pelos alunos (Tabela 12).

Todos os participantes acessavam o AVA ao menos uma vez por semana, inclusive o tutor presencial B (Tabela 13). Seis consultavam-no diariamente. Sete tutores comunicavam-se semanalmente com outros profissionais do curso (Tabela 13).

Tabela 13 - Frequência de acesso ao AVA e de comunicação com colegas de trabalho.

Tutores	Frequência semanal de acesso ao AVA	Frequência em que se comunica com outros profissionais do curso
A	Em dias alternados	Semanalmente
B	Uma vez por semana	Semanalmente
C	Diariamente	Semanalmente
D	Duas vezes por semana	Uma vez por semestre
E	Diariamente	Semanalmente
F	Diariamente	Semanalmente
G	Três vezes por semana	Algumas vezes por semestre
H	Diariamente	Semanalmente
I	Diariamente	Algumas vezes por mês
J	Diariamente	Semanalmente

Seis pesquisados informaram dedicar 5 a 10 horas semanais ao planejamento da tutoria (Tabela 14). Quatro afirmaram estar on-line no AVA de 11 a 15 horas por semana (Tabela 14). Os participantes E e F forneceram informações discordantes. Afinal, o tutor E havia afirmado dedicar 16 a 20 horas semanais à tutoria. Já o tutor F, 5 a 10 horas (Tabela 6). A

maioria dos tutores (6) dedicava mais de 5 horas ao planejamento semanal de sua tutoria e a ficar on-line no AVA.

Tabela 14 - Horas semanais dedicadas ao planejamento da tutoria e ao AVA.

Tutores	Horas dedicadas por semana ao planejamento da sua tutoria	Horas on-line no AVA por semana
A	5 a 10 horas	menos de 5 horas
B	não faço planejamento	não atuo na tutoria on-line
C	5 a 10 horas	5 a 10 horas
D	5 a 10 horas	11 a 15 horas
E	21 a 25 horas	21 a 25 horas
F	menos de 5 horas	11 a 15 horas
G	5 a 10 horas	5 a 10 horas
H	5 a 10 horas	11 a 15 horas
I	5 a 10 horas	11 a 15 horas
J	menos de 5 horas	16 a 20 horas

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos autores (MACHADO e MACHADO, 2004; SANTOS, TRACTENBERG e PEREIRA, 2005; TRACTENBERG e TRACTENBERG, 2007; BERNARDINO, 2011) apontam as competências gerenciais como fundamentais para o tutor realizar adequadamente seu papel de “condutor” do processo de ensino-aprendizagem. Mas, apesar da relevância dessas competências, nem sempre o tutor as exercem em sua prática.

As percepções acerca das competências gerenciais de dez tutores de cursos de ensino superior de instituições públicas ou privadas do estado do Rio de Janeiro foram conhecidas por meio de um questionário. A utilização dessas competências na prática tutorial foi investigada.

Os tutores classificaram as competências gerenciais como de menor importância. Mas apontaram características dessas competências como essenciais para o bom andamento de cursos a distância.

No aspecto organizacional, apesar de os tutores acharem importante apresentar o AVA e as tarefas de modo organizado, eles não tomavam parte nessas atividades, embora sejam os atores da EaD contemporânea com mais contato com os alunos e suas necessidades.

Os pesquisados compreendiam o planejamento das tarefas como o principal momento em que o tutor deveria envolver-se nas decisões de um curso. Todavia, apenas dois participavam de fato do processo. Talvez, por isso, somente metade tenha descrito como razoável o grau de habilidades gerenciais requeridas no cotidiano como tutor. Todos acessavam o AVA semanalmente e a maioria permanecia on-line mais de 11 horas semanais. Apenas um não fazia o planejamento semanal de sua tutoria, conquanto a maioria dedicasse mais de 5 horas a isso.

Quase nenhum participava das ações de coordenação, mas sete mantinham uma comunicação semanal com outros profissionais do curso. Mesmo a distribuição de alunos em grupos de discussão era realizada sem interferência do tutor.

Na elaboração de regras do curso os tutores tinham uma participação insignificante. Quase nenhum ajudava na elaboração ou no aperfeiçoamento do PPP, das regras de convivência ou de comunicação.

Os tutores também não tomavam muitas decisões por conta própria. Eles não tinham autonomia para intervir em regras de convivência ou de comunicação do curso.

Apesar de autores (MACHADO e MACHADO, 2004; SANTOS, TRACTENBERG e PEREIRA, 2005; TRACTENBERG e TRACTENBERG, 2007; BERNARDINO, 2011), de modo geral, indicarem que tutores deveriam possuir competências gerenciais, na prática, não eram exercidas pelos da amostra estudada.

Os aspectos gerenciais dos cursos eram repassados hierarquicamente, ou seja, os tutores precisavam orientar os alunos no processo de ensino-aprendizagem, mas era-lhes negado influir em qualquer aspecto gerencial, devido justamente à forma de gestão dos cursos.

O peso integral do processo de ensino-aprendizagem não pode ser delegado ao tutor se tolhido das decisões de organização, planejamento e coordenação. Os aspectos gerenciais de cursos a distância. A realidade, de certo modo, contraditória da reduzida amostra estudada poderia ser aferida em uma pesquisa futura mais abrangente, na busca de identificar o efetivo papel das competências gerenciais do tutor em cursos a distância.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELLONI, M.L. **Educação a distância**. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2009.
- BENETTI, K.C.; PACHECO, A.S.V ; MELO, P.A. ; NAKAYAMA, M.K. ; DALMAU, M. L. B. ; SPANHOL, F.J. ; TOSTA, H.T. ; GIRARDI, D.M. Atuação docente na educação a distância: uma análise das competências requeridas. **RENOTE**: Revista Novas Tecnologias na Educação, Rio Grande do Sul, v. 6, n. 2, 2008.
- BERNARDINO, H.S. A tutoria na EaD: os papéis, as competências e a relevância do tutor. **Revista Paidéi@**: Revista Científica de Educação a Distância da Universidade Metropolitana de Santos (UNIMES), Santos, São Paulo, v. 2, n. 4, jul. 2011.
- BEZERRA, M.A.; CARVALHO, A.B.G. Tutoria: concepções e práticas na educação a distância. In. SOUSA, R.P.; MOITA, F.M.C. da S.C.; CARVALHO, A.B.G. (Eds.). **Tecnologias digitais na educação**. Campina Grande, Paraíba: Editora da Universidade Estadual da Paraíba, 2011. p. 233-259.
- BORGES, F.V.A.; SOUZA, E.R. Competências essenciais ao trabalho tutorial: estudo bibliográfico. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 1., 2012, São Carlos. **Anais eletrônicos...** São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2012. Disponível em: <<http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs1/index.php/sied/article/view/178/85>>. Acesso em: 12 dez. 2014.
- BRASIL. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2014.
- DEUS, A.M. Estudo de caso na pesquisa qualitativa em educação: uma metodologia. In: ENCONTRO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA UFPI, 6., Piauí, 2010. **Anais eletrônicos...** Piauí: UFPI, 2010. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/>>. Acesso em: 12 dez. 2014.
- FLICK, U. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2005. 305 p.

- HILL, M.M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 6. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2005. 377 p.
- KENSKI, V.M. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. 4. ed. Campinas: Papirus, 2004.
- KONRATH, M.L.P.; TAROUCO, L.M.R; BEHAR, P.A. Competências: desafios para alunos, tutores e professores da EaD. **RENOTE**: Revista das novas tecnologias na educação, Rio Grande do Sul, v. 1, p. 3-10, jul. 2009.
- LOPES, J.R.M.; TENÓRIO, T.; TENÓRIO, A. Análise da linguagem empregada por tutores a distância em fóruns de discussão on-line. **EAD em foco**: Revista científica em Educação a Distância, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, 2014.
- MACHADO, L.R.; LANGHI, M.T.; BEHAR, P.A. (Eds.). **Competências em educação a distância**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- MACHADO, L.; MACHADO, E.C. O papel da tutoria em ambientes de EAD. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 11., Salvador, 2004. **Anais eletrônicos...** Salvador: ABED, 2004. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2004/por/pdf/022-TC-A2.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2014.
- MORAN, J.M. **O que é educação a distância**. 2002. Disponível em: <http://www.eca.esp.br/prof/moran/dist.htm>. Acesso em: 12 dez. 2014.
- NOBRE, C.V.; MELO, K.S.de. Convergência das competências essenciais do mediador pedagógico da EaD. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 8., Ouro Preto, 2011. **Anais eletrônicos...** Ouro Preto: ESUD, 2011. Disponível em: [http://www.w3ead.com.br/ENPED %20 2012/texto\\_base\\_etapa\\_2%20 \(2\).pdf](http://www.w3ead.com.br/ENPED%202012/texto_base_etapa_2%20(2).pdf). Acesso em: 12 dez. 2014.
- PALLOFF, R.M.; PRATT, K. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço**: estratégias eficientes para a sala de aula on-line. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PEREZ, M.; LOPEZ, I. Competências uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 1, n 1, p. 57-65, 2005.
- RAMOS, M.S. Qualidade da tutoria e a formação do tutor: os efeitos desses aspectos em cursos a distância. In: CONGRESSO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, Belém,

2013. **Anais eletrônicos...** Belém: UNIREDE, 2013. Disponível em: <<http://www.aedi.ufpa.br/esud/trabalhos/poster/AT1/112988.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2014.
- SANTOS, L.; OLIVEIRA, E.S.G. Tutoria em educação a distância: didática e competências do novo fazer pedagógico. **Revista diálogo educacional**, Curitiba, v. 13, n. 38, p. 203-223, jan./abr. 2013.
- SANTOS, E.O.; TRACTENBERG, L.; PEREIRA, M. Competências para as docências online: implicações para a formação inicial e continuada de professores-tutores do FGV online. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 12., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: ABED, 2005.
- TEIXEIRA, N.; ALVES DE SALES, N.; TENÓRIO, T.; TENÓRIO, A. As competências socioafetivas aceitação e honradez segundo a percepção de tutores a distância. **RIED: Revista Iberoamericana de educación a Distancia**, Equador, v. 18, n. 1, p. 129-149, 2015.
- TENÓRIO, A.; FERREIRA, R.S.L.; ALMEIDA, M.C.R.; ZUCON, L.H.; TENÓRIO, T. Ferramentas da educação a distância: a visão do tutor. **EAD em foco: Revista científica em Educação a Distância**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 48-60, 2014.
- TENÓRIO, A.; SOUTO, E.V.; TENÓRIO, T. Percepções sobre a competência socioafetiva de cordialidade e a humanização da tutoria a distância. **EAD em foco: Revista científica em Educação a Distância**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 36-47, 2014.
- TRACTENBERG, L.; TRACTENBERG, R. Seis competências essenciais da docência online independente. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 22., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABED, 2007. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2007/tc/552007113218pm.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2014.
- VILLARDI, R. **Educação a distância: entre a legislação e a realidade**. 2002. Disponível em: <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/.../educacao/0096.html>>. Acesso em: 12 dez. 2014.
- VILLARDI, R.; OLIVEIRA, E.G. **Tecnologia na Educação**. Uma perspectiva sócio-interacionista. Rio de Janeiro: Dunya, 2005.
- YIN, R.K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

### **André Tenório**

Doutor em Física pelo Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas (CBPF). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ). Colaborador do Laboratório de Novas Tecnologias da Universidade Federal Fluminense (LANTE/UFF).

### **Claudia Kaline Bandeira Bezerra**

Graduada em História (UFPB) e Ciências Sociais (UFRJ). Especialista em Planejamento, Implementação e Gestão em EaD (UFF).

### **Thaís Tenório**

Doutora em Química pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Colaboradora do Laboratório de Novas Tecnologias da Universidade Federal Fluminense (LANTE/UFF).

**Artigo recebido em 30/12/2014**

**Aceito para publicação em 29/06/2015**

### **Para citar este trabalho:**

TENÓRIO, André; BEZERRA, Claudia Kaline Bandeira; TENÓRIO, Thaís. **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO TUTOR NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**. Revista Paidéi@. Unimes Virtual. Vol.7, Número 12, JUN/2015. Disponível em:

<http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=paideia&page=index>