

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS AO TUTOR DE ENSINO A DISTÂNCIA

Maio 2008

Edivandro Luiz Tecchio – Universidade Federal de Santa Catarina –
edivandro.tecchio@eadadm.ufsc.br

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

Simone Machado Moretto – Universidade Federal de Santa Catarina –
simone.moretto@eadadm.ufsc.br

Thiago Soares Nunes – Universidade Federal de Santa Catarina –
thiago.nunes@eadadm.ufsc.br

Pedro Antônio Melo – Universidade Federal de Santa Catarina –
pedromelo@inpeau.ufsc.br

Categoria (F) Pesquisa e Avaliação

Setor Educacional (3) Educação Universitária

Natureza (A) Relatório de Pesquisa

Classe (1) Investigação Científica

RESUMO

No modelo econômico e social dos dias de hoje, por uma questão de vantagem competitiva e sobrevivência, as organizações demonstram forte disputa em razão de seus bens intangíveis. O que faz do Capital Humano ponto fundamental na manutenção da competitividade organizacional. Sendo então as instituições de ensino, àquelas que melhor caracterizam-se como empresas do conhecimento. E em se tratando da atual sociedade, as pessoas diretamente ligadas com o processo de ensino – seja este presencial ou a distância – são encaradas como o diferencial competitivo da mesma. Assim, os tutores, no caso da educação a distância, assumem um papel relevante no sucesso do curso. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo, identificar quais as competências necessárias para ser um tutor a distância no Curso de Administração na Modalidade a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina. O processo metodológico caracterizou-se como um estudo de caso, sendo a pesquisa caracterizada como exploratória, descritiva, documental, bibliográfica, aplicada e predominantemente qualitativa. Assim com a percepção das competências necessárias aos tutores no processo de educação a distância, pode-se dizer o seu a sua atuação é fator fundamental no desempenho do curso.

Palavras chave: Competências; Tutor; Ensino a Distância.

1 – Introdução

O conhecimento e a informação tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes para a sociedade do conhecimento. O capital intelectual tornou-se um dos principais parâmetros de aferição de sucesso das organizações [1].

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. Surge assim, a gestão de competências como um mecanismo para gerar vantagem competitiva para as organizações [2].

Nas instituições de ensino, que melhor caracterizam-se como empresas do conhecimento, na atual sociedade, as pessoas diretamente ligadas ao processo de ensino – seja este presencial ou a distância – são encaradas como o diferencial competitivo da mesma [1].

Assim, os tutores, no caso da educação a distância, assumem um papel relevante no sucesso do curso. “O tutor é sempre alguém que possui duas características essenciais: domínio do conteúdo técnico-científico e, ao mesmo tempo, habilidade para estimular a busca de resposta pelo participante” [3].

Complementa-se ainda, que a tutoria é uma necessidade dos sistemas de educação a distância, principalmente porque a existência de contato humano é uma exigência do processo de ensino-aprendizagem [3].

Dessa maneira o Curso de Graduação em Administração na Modalidade a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, que é um programa da UAB – Universidade Aberta do Brasil (projeto pertencente ao Ministério da Educação – MEC), dispõe de um sistema de tutoria para auxiliar os alunos a distância. A tutoria conta com 8 tutores responsáveis por fazer a intermediação do conhecimento entre o professor e aluno, tornando-se o tutor, responsável direto pelo desempenho do aluno. Faz-se necessário assim, ter tutores com ampla quantidade de competências para corresponderem às expectativas dos alunos.

O que faz com que este estudo tenha como objetivo identificar quais são as competências necessárias para ser tutor no curso de Graduação em Administração a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina.

2 - Gestão por competências

O modelo de gestão por competências surgiu a partir da constatação de uma forte mudança no modelo de julgamento avaliativo que as empresas faziam de sua força de trabalho e das modificações potenciais das práticas de gestão de recursos humanos. Este modelo estava baseado em quatro premissas básicas: novas práticas de recrutamento; novo tipo de compromisso no que concerne a mobilidade interna; insistência inédita na responsabilização dos assalariados; e modificação dos sistemas de classificação e de remuneração [4].

Nesse sentido, o primeiro passo, em gestão por competências é saber quais os requisitos da função, quais as competências que a função exige. Num

segundo momento, procura-se saber quais as competências e o quanto de cada uma delas a pessoa que desempenha a função possui. Por fim, compara-se as competências que a função exige com as competências que o ocupante possui, demonstrando a lacuna existente, para, a partir disso, traçar um plano específico para cada colaborador [5].

Mediante o exposto, pode-se perceber que os sistemas tradicionais de gestão de recursos humanos já não servem mais, pois, se está na era das competências e deve-se implementar sistemas de gestão para identificá-las nos empregados e futuros empregados [5]. Mas, de fato, o que são competências?

O conceito de competência está baseado em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude (CHA), ou seja, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito [2].

O conhecimento é o saber, é o que se aprende nas universidades, nos livros. 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 uma determinada habilidade. Complementando, as competências podem ser classificadas em técnicas (conhecimentos e habilidades), as quais dizem respeito a tudo o que o profissional precisa para ser um especialista tecnicamente, e comportamentais (atitudes) que dizem respeito ao que o profissional precisa demonstrar como sendo seu diferencial competitivo [5].

No entanto, as competências podem ser classificadas, ainda, em: competências organizacionais e individuais. As competências organizacionais decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização, concretizando-se em seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere [6].

Já as competências individuais, podem ser definidas como: “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” [6].

Pode-se perceber que há uma relação íntima entre competências individuais e organizacionais, uma vez que entre organização e indivíduo há uma troca contínua de competências. Assim, o estabelecimento de competências individuais deve estar ligado às competências organizacionais, pois há uma influência mútua entre as mesmas [6].

Se utilizar como base a definição sobre competências individuais, adotada por [6], onde ele diz que o colaborador age de maneira responsável e consciente, assim resultando em integração, mobilização, transferência de conhecimentos, pode se fazer a seguinte analogia: competências individuais dos colaboradores estão para a criação de valor econômico às organizações, tal que as competências individuais dos tutores de ensino a distância, está para o desenvolvimento acadêmico dos alunos. Em razão disso, faz-se necessário tratar em particular do tema Educação a Distância, como é feito a seguir.

3 - Educação a Distância

A educação a distância cresce significativamente em todo o mundo, merecendo atenção das mais diversas áreas do conhecimento. Incentivados

pelas tecnologias de informação e de comunicações (TICs), as quais criaram novas possibilidades de interação e pela inserção das mesmas em todos os processos produtivos, “cada vez mais cidadãos e instituições vêm nessa forma de educação um meio de democratizar o acesso ao conhecimento e de expandir oportunidades de trabalho e aprendizagem ao longo da vida” [7].

Esse cenário de crescimento e expansão, “também incentivou a produção acadêmica e a pesquisa na área, passando a haver um investimento na conceitualização e caracterização da EAD” [8].

Nesse sentido, pode-se apontar como características da Educação a distância: “a separação quase permanente do professor e do aluno durante todo o processo de aprendizagem; a influência de uma organização educacional [...] e a ausência quase permanente de um grupo ao longo de todo o processo de aprendizagem” [8].

Mediante estas características, a educação a distância pode ser definida como: “o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais” [9].

Nesse sentido, ressalta-se que, para que seja oferecida uma educação de qualidade, é necessária uma organização eficiente por parte da organização e uma equipe multidisciplinar com profissionais preparados para atuar na educação a distância. Destarte, é importante a organização estar preparada, para oferecer ao aluno a distância, quantidade e qualidade nos momentos de interação e agentes que mediem estes processos [8].

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

4 - Tutoria em educação a distância

É essencial que as instituições que promovem cursos à distância disponham de órgãos específicos para acompanhamento, atendimento e apoio aos alunos, proporcionando-lhes a aquisição de hábitos e técnicas de estudo, interação com tutores e com outros alunos, afim de, motivá-los a permanecerem no processo de ensino-aprendizagem [8].

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

Um agente educativo, quer dizer, um profissional que intencionalmente promove, facilita e mantém os processos de comunicação necessários para contribuir para o aperfeiçoamento do sistema, mediante a retroalimentação e a assessoria acadêmica e não-acadêmica, e para apoiar a criação de condições que favoreçam a qualidade da aprendizagem e a realização pessoal e profissional dos usuários [8].

Assim, as tarefas básicas e imprescindíveis que um tutor deverá desempenhar, poderão ser unidas em três grandes grupos: orientação, institucional e de conexão e acadêmica [10].

Complementa o autor, 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, entre outras [10].

Portanto, o grande desafio do processo de tutoria é construir e manter uma interação que realmente suporte a aprendizagem, pois, as grandes questões com as quais as instituições de educação a distância se deparam, no que se refere às estruturas de suporte e tutoria, estão relacionadas com a construção de um ambiente adequado, tempo de dedicação dos tutores, promoção de uma relação empática e informal entre alunos e tutores [8].

5 - Metodologia

O presente estudo classifica-se, levando em consideração o tipo de estudo, como exploratório-descritivo [11], pois, em um primeiro momento buscou-se integrar práticas de recursos humanos com o sistema de educação a distância, e, em um segundo momento, descreveu-se quais as atividades devem ser desenvolvidas pelo tutor, bem como quais as competências necessárias para que haja um bom desempenho por parte do mesmo.

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, o presente estudo é enquadrado como estudo de caso, pois, aprofunda-se na realidade de um caso em particular, analisa-se apenas a tutoria do curso de Graduação em Administração a Distância [11].

Cabe ressaltar que a pesquisa caracterizou-se, ainda, como sendo predominantemente qualitativa, o que fica caracterizado por serem os pesquisadores participantes do projeto onde a pesquisa foi desenvolvida [11].

A obtenção de dados foi esquematizada de acordo com o objetivo do estudo. Ela ocorreu por meio de fontes primárias e secundárias [12]. Para obtenção dos dados primários foi aplicado um formulário Gosto/Não Gosto e Ideal Seria aos tutores supervisores e ao coordenador da tutoria, sendo classificada como uma amostra intencional [12], pois utilizou-se de técnicas de amostragem não-probabilista. Já a obtenção de dados secundários deu-se por meio de uma pesquisa documental, utilizando-se artigos e pesquisas na área.

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

6 - O Curso de Graduação em Administração a distância

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

O objetivo geral do Curso de Graduação em Administração à Distância ofertado pela UFSC é formar o profissional administrador para atuar na micro, pequena e média empresa (pública e privada) dotado de capacidade

empreendedora, capacidade analítica para elaborar diagnósticos, propor mudanças, visão sistêmica e, que conduza dentro da ética as empresas a atenderem as necessidades da sociedade.

O curso dispõe de uma carga horária total de 3000 (três mil) horas/aulas, a maior parte ministrada a distância, sendo que não mais do que 20% das aulas ministradas presencialmente. Este total de horas aulas está dividido em nove módulos, totalizando um período para realização do curso de quatro anos e meio.

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

Para o desenvolvimento do Curso estabeleceu-se uma rede de comunicação que possibilita a ligação dos vários pólos regionais onde é oferecido o curso, permitindo o acompanhamento por parte dos professores, tutores e coordenação do desempenho e desenvolvimento de cada aluno. É dessa maneira que os tutores têm relevante papel no curso de graduação em administração a distância, pois, atuam como elo entre os estudantes e a instituição. Cumprindo o papel de facilitadores da aprendizagem, esclarecendo dúvidas, reforçando a aprendizagem, coletando informações sobre os estudantes para a equipe e, principalmente, na motivação.

7 - Tutoria

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

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

Dessa maneira, de acordo com o projeto pedagógico do curso e analisando-se as atividades que devem ser desenvolvidas pelo tutor, principalmente, as expostas por [10], no presente curso, cabe ao tutor realizar as seguintes atividades:

Participar das videoconferências, bem como de outras atividades;	Apontar falhas no sistema de tutoria;
Participar de atividades de formação e promover estudos sobre educação a distância, com o intuito de manter-se constantemente atualizado;	Sugerir melhorias no sistema de educação a distância, seja por observação de falhas ou mediante críticas feitas pelos alunos;
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;	Motivar e estimular o aluno, em torno dos objetivos traçados, fomentando um sentimento de auto-responsabilidade, proporcionando a permanência do aluno no curso;
Familiarizar o aluno com a metodologia, as ferramentas e os materiais dispostos para o estudo;	Controlar a participação dos estudantes, mediante monitoramento no ambiente virtual de ensino-aprendizagem;
Conhecer e operacionalizar o ambiente virtual de ensino e aprendizagem;	Tirar dúvidas quanto a informações relacionadas ao curso em questão;
Detectar com antecedência as possíveis dificuldades e problemas de aprendizagem que poderão surgir, possibilitando a busca de soluções;	Conhecer os alunos, entendendo as diferenças individuais como condicionantes do ritmo de aprendizagem;
Auxiliar os alunos na realização das atividades, responder a dúvidas seja através de <i>e-mail</i> , <i>Chat</i> ou telefone;	Incentivar o uso de bibliotecas, a busca de material de apoio, estimulando a pesquisa, e outras formas de trabalho intelectual;
Fazer avaliação das atividades realizadas pelos alunos e fornecer <i>feedback</i> das mesmas;	Conhecer os fundamentos, estruturas, possibilidades e metodologia da educação a distância;
Estar com as atividades burocráticas em dia, (correção de provas, atividades de aprendizagem, entre outras);	Oferecer vias de contato entre aluno e instituição, animando e orientando o aluno nas possíveis dificuldades;
Manter contatos com professores e demais envolvidos com o processo de educação a distância;	Informar aos alunos, os objetivos e conteúdos do curso ou da matéria, destacando a relevância dos mesmos;
Conhecer e avaliar os materiais de estudo, possibilitando a melhoria dos mesmos;	Reforçar os materiais de estudo, enviando aos alunos, matérias complementares que preencham possíveis lacunas do livro texto.
Comunicar-se pessoalmente com o aluno, afim de, criar uma relação compreensiva entre ambos, evitando atitudes autoritárias, como também as atitudes extremamente permissivas;	Estimular a interação entre os alunos, favorecendo a comunicação entre os mesmos, sugerindo a organização de círculos de estudo;

Quadro 1: Atividades desempenhadas pelo tutor
Fonte: Elaborado pelos autores

Como se pode perceber o tutor deve desempenhar uma série de atividades fundamentais, assim, o mesmo deve possuir diversas competências, as quais irão ser de significativa importância para o bom desempenho e qualidade do curso. Dessa maneira, são apresentadas no tópico a seguir as competências necessárias e desejáveis ao tutor do curso de Graduação em Administração a Distância.

8 - Identificação das competências

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 e ao coordenador da tutoria, pode-se elencar quais as competências que o tutor deve possuir para ocupar o cargo.

O formulário Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria consiste em elencar comportamentos que as pessoas gostam, não gostam e que consideram ideais durante a realização das atividades em um ambiente de trabalho. Para tanto, um grupo de pessoas é convidado a pensar em seus colegas de trabalho, um a um, não importando se são superiores, subordinados ou pares, analisando e registrando os comportamentos das pessoas neste formulário [5].

Obtêm-se dessa maneira, subsídios para definir qual o perfil de competências que o cargo exige. Esse perfil foi definido levando-se em consideração o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o mesmo exige. Para facilitar o entendimento, as competências identificadas foram classificadas em técnicas e comportamentais.

Competências Comportamentais (atitudes)	Competências Técnicas (conhecimentos e habilidades)
<ul style="list-style-type: none"> - Organização e Planejamento; - Pró-atividade; - Auto-motivação; - Empatia; - Equilíbrio emocional; - Flexibilidade; - Assiduidade; - Comprometimento; - Liderança; - Criatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 2: Perfil de competências do cargo tutor

Fonte: Elaborado pelos autores

Com as competências identificadas, torna-se necessário conceituá-las, uma vez que isso facilitará o entendimento e a compreensão das mesmas.

a) **Organização e Planejamento:** capacidade para determinar o conjunto de procedimentos, ações necessárias para a consecução das atividades de forma organizada, com o intuito de aperfeiçoar os procedimentos e conseguir melhores resultados;

b) **Pró-atividade:** capacidade de oferecer soluções e idéias novas por iniciativa própria, antecipando-se a possíveis problemas que poderão surgir, disposição para iniciar e manter ações que irão alterar o ambiente;

c) **Auto-motivação:** forte impulso para a realização. Capacidade para perseguir os objetivos por conta própria, com energia e persistência;

d) **Empatia:** capacidade para tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais e perceber as necessidades alheias, tentando identificar-se com a mesma, sentir o que ela sente;

e) **Equilíbrio emocional:** capacidade para manter o bom humor, não sofrendo alterações bruscas devido ao surgimento de situações adversas;

f) **Flexibilidade:** capacidade para adaptar-se rapidamente a variações na realização ou surgimento de novas atividades; maleabilidade de espírito para se dedicar a vários estudos ou ocupações;

g) **Comprometimento e assiduidade:** capacidade para estar sempre presente, apegado ao trabalho, disponibilizando todo o seu potencial

em prol do alcance dos objetivos e metas do curso, colaborando, dando suporte, com total dedicação;

h) **Liderança:** capacidade para inspirar, fazer com que os outros trabalhem com insistência, visando realizar tarefas importantes;

i) **Criatividade:** capacidade para sugerir novas maneiras para realização das tarefas, para resolver problemas de maneira inovadora, para maximizar o uso dos recursos disponíveis;

j) **Conhecimento das rotinas de trabalho:** conhecimento de como devem ser realizadas as atividades no processo de tutoria;

k) **Conhecimento em informática básica/ ambiente virtual de ensino-aprendizagem:** conhecimento, capacidade de operacionalização de softwares, ferramentas de buscas pela internet e das ferramentas disponíveis no ambiente virtual de ensino-aprendizagem;

l) **Conhecimento pleno da disciplina ministrada:** conhecimento, capacidade de entendimento do conteúdo da disciplina que será ministrada;

m) **Conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso:** Conhecimento e capacidade para entender os fundamentos, estruturas e metodologias referentes a educação a distância, compartilhando a filosofia da mesma;

n) **Relacionamentos interpessoais:** capacidade, competência para administrar relacionamentos e criar redes. Capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades;

o) **Comunicação (oral/escrita):** capacidade de receber e transmitir informações de forma clara, concisa e pertinente no ambiente de trabalho; e

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

9 – Conclusão

As organizações estão competindo muito mais em função dos seus bens intangíveis do que em função dos tangíveis. O capital humano, tornou-se fundamental para as organizações que desejam manter-se competitivas e, o seu desempenho um fator de sucesso. Entra-se em uma nova era, onde o conhecimento e a informação estão se tornando mais importantes que o capital financeiro.

Nas instituições de ensino, que melhor caracterizam-se como empresas do conhecimento, na atual sociedade, as pessoas diretamente ligadas com o processo de ensino – seja este presencial ou a distância – são encaradas como o diferencial competitivo da mesma [1]. Portanto, é necessário que os tutores no processo de educação a distância possuam uma ampla quantidade de competências, uma vez que o desempenho dos tutores é fator fundamental no desempenho do curso.

Nesse sentido, as competências identificadas como necessárias ou desejáveis para o tutor do curso de Graduação em Administração a Distância foram classificadas em competências comportamentais e técnicas, sendo competências comportamentais, organização, planejamento, pró-atividade, auto-motivação, capacidade de síntese e análise, empatia, equilíbrio emocional, flexibilidade, assiduidade, comprometimento, liderança e

criatividade. Já as competências técnicas identificadas são: 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.

Por fim, salienta-se que, as competências listadas são fundamentais para um bom desempenho das atividades do Tutor, portanto, o desenvolvimento destas é de grande importância para o aprimoramento da função. Deve-se assim, elaborar e executar uma avaliação de desempenho por competências a fim de identificar os pontos fortes e os pontos a melhorar do Tutor, fazendo com que haja um aprimoramento contínuo do mesmo.

Referências

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

[1] BIAGIO, L. A. A importância do capital intelectual nas instituições de ensino. Disponível em: www.institutoinovacao.com.br/download/artigocapitalintelectual Acesso em 05 de outubro de 2007.

[2] BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construtor?** RAE, São Paulo, v. 41, n. 1, Jan./Mar. 2001. Disponível em: www.rae.com.br Acesso em 25 de agosto de 2007.

[6] DUTRA, J. de S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2004.

[12] LAKATOS, E. M. MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

[5] LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

[3] MALVESTIT, L. **Tutoria em cursos pela internet**. Disponível em: www.abed.org.br/congresso2005 Acesso em 15 de agosto de 2007.

[9] MOORE, M. KEARLY, G. **Educação a Distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thompson, 2007.

[8] MORAES, M. **A monitoria como serviço de apoio ao aluno na educação a distância**. Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

[7] NEVES, C. M. de C. **Referenciais de qualidade para cursos a distância**. 2003. Disponível em [HTTP://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/ReferenciaisdeEAD.pdf](http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/ReferenciaisdeEAD.pdf) Acesso em 18 de agosto. 2007.

[11] TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

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