

## **A GESTÃO EM EaD: UM MODELO DE COORDENAÇÃO DE TUTORIA**

Tânia Rossi Garbin- UFOP

Carlos Alberto Dainese – UFOP

Luciano Batista de Oliveira –UFOP

**Resumo:** Na Educação à Distância o desenvolvimento de atividades está diretamente relacionado com a gestão de tutores, pois estes auxiliam nas atividades propostas pelo curso e professores. Este trabalho apresenta a descrição de um modelo de gestão de Coordenação de Tutoria enquanto elemento organizador de funções e de atividades envolvendo o coordenador de tutor, os tutores de apoio pedagógico, à distância e presencial. È utilizado o software PQTAT – Promoção da qualidade da tutoria: sistema de análise de tarefa para avaliar o desempenho de atividades dos tutores.

**Palavras Chave:** educação à distância, gestão em EaD, tutoria

### **I. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

O trabalho proposto tem como objetivo identificar e discutir o papel do Coordenador de Tutor oferecido na modalidade à distância por uma universidade pública federal.

A Educação a Distância (EaD) vem firmando-se como uma alternativa com condições visíveis para atender de forma eficaz a grande demanda por educação formal e por educação continuada de nosso país, haja visto que abre possibilidades para aqueles que não puderam frequentar a escola, além de propiciar permanente atualização dos conhecimentos que são gerados em grandes quantidades e em velocidade cada vez maior (Almeida, 2003a; Almeida,2003b).

Tal modalidade educacional requer elementos fundamentais também presentes na modalidade presencial: concepção pedagógica, conteúdo específico, metodologia e avaliação, infra-estrutura física, tecnológica e de pessoal. No entanto, diferencia-se do presencial, principalmente, no modo de gestão e docência.

Na EaD, professores, tutores e estudantes estão em lugares e tempos diversos durante quase todo o curso. Meios de comunicação, tais como: material impresso, Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA), áudio e vídeo, telefone,

videoconferência e webconferência são recursos para uma eficiente mediação pedagógica. Através desses recursos, tem-se a possibilidade de compartilhamento das atividades pedagógicas com todos os envolvidos no processo: professores, tutores, estudantes, gestores e equipe multidisciplinar (Valente, 2003).

Devemos tentar compreender a Educação a Distância no conjunto de ações e requisitos próprios ao seu desenvolvimento que envolvem diversos atores, materiais didáticos específicos, meios de comunicação e outros recursos peculiares. Por esta especificidade, alguns componentes são essenciais ao seu funcionamento. A espacialidade, por exemplo, deve ser reconhecido como elemento intrínseco, cuja superação pode ocorrer, tanto devido ao paradigma de ensino-aprendizagem adotado, quanto mediante o sistema de comunicação utilizado para mediar o processo educativo (Cortelaso,1996). Tal sistema comunicativo deve possibilitar o diálogo entre os protagonistas, a participação, o compartilhamento, as trocas, enfim, os elementos necessários à realização da aprendizagem.

Nos processos de comunicação síncrona e assíncrona, a Internet imprime agilidade e possibilita a adoção de formas didáticas participativas e interativas entre os atores (professores, alunos e tutores) e entre estes e a instituição. Desse modo, considerando as demandas institucionais, os objetivos do programa de formação e o público destinatário, o desenvolvimento de um Sistema de Educação a Distância mediado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) supõe a constituição de uma comunidade educativa com formação diferenciada, com características peculiares (Okada; Almeira, 2006).

A modalidade de EaD baseada na utilização das TICs possibilita a instauração desse paradigma educacional mais interativo. E este paradigma propõe o rompimento com o tradicional e apresenta uma abordagem diferenciada do ensino convencional e presencial. Desta forma o professor não poderá ser apenas um monitor ou tutor das atividades, pois o papel que ele desempenhava no ambiente tradicional de sala de aula ou mesmo mediado por mídias de massa não deve ser mesmo quando se utiliza recursos interativos, colaborativos, mediada pelo Internet, pelos ambientes de gestão de cursos. Por isso é indispensável sua participação em todas as etapas de construção do curso, das disciplinas, do material pedagógico, da capacitação em tecnologia. Em suma, é preciso planejamento(Mazetto,2003; Padilha, 2001).

Os sujeitos envolvidos na EaD não estão mais centrados em um ambiente tradicional de sala de aula, mas em múltiplos espaços virtuais compostos de informações, tecnologias de comunicação e softwares de apoio, como de pesquisa, simulação, editoração, entre outros. Assim, faz-se necessário, que o professor desenvolva competências para lidar com estes recursos e possibilitar experiências diferenciadas de ensino e aprendizagens, respeitando as características e o tempo de aprender de cada aluno (Garbin; et al, 2010).

A Educação a Distância transita por todos os aspectos básicos da gestão - planejamento, organização, direção e controle. A Gestão está presente em todas as dimensões humanas, dado que existe em todas nossas formas de organização, nosso cotidiano, onde temos sempre “saber como fazer” e “saber como conviver”. Nessa nova realidade é necessário que o gestor no cenário educacional busque maior flexibilidade, para que lhe possa dar sustentação aos processos, interconectar e inter-relacionar os demais subsistemas.

Podemos até afirmar que o mesmo paradigma que determina mudanças na sociedade globalizada no início do Século XXI também norteia a gestão do sistema de educação à distância, e neste sentido, “a gestão da EaD traz em seu bojo uma verdadeira revolução ao mundo acadêmico e se constitui o novo, o novo que na realidade não é novo, dado que se faz presente desde muitos anos, valorizando em sua operacionalização o papel docente, o tecnológico, e muito pouco o papel do gestor” (Garbin; Dainese, 2010).

Em face do “novo”, propõe-se a atuação da Coordenação da Tutoria levando em consideração o dinamismo intrínseco da atividade, o trabalho em rede, flexibilidade e partilha. Para sustentação desta malha é preciso que o gestor/coordenador tenha competências e habilidades que assegurem a criatividade, inovação, participação e definição de estratégias. Neste contexto, exige-se a pro atividade, respostas rápidas e interação. Conforme as orientações apresentadas na Resolução CD/FNDE 26 de 5 de julho de 2009, o Coordenador de Tutor tem as seguintes atribuições:

- “• participar das atividades de capacitação e atualização;
- acompanhar o planejamento e o desenvolvimento processos seletivos de tutores, em conjunto com o coordenador de curso;
- acompanhar as atividades acadêmicas do curso;
- verificar “in loco” o bom andamento dos cursos;

- informar para o coordenador do curso qual a relação mensal de tutores aptos e inaptos para recebimento de bolsas;
- acompanhar o planejamento e desenvolvimento das atividades de seleção e capacitação dos tutores envolvidos no programa;
- acompanhar e supervisionar as atividades dos tutores;
- encaminhar à Coordenação do curso relatório semestral de desempenho da tutoria”. (Brasil, 2009)

Considerando estas atribuições, o coordenador de tutor precisa estabelecer uma dinâmica de trabalho integrada com tutores e coordenação de curso, pois ele pode auxiliar o desenvolvimento de atividades acadêmicas.

Conforme os Referencias de Qualidade para a Educação Superior a Distância (Brasil, 2007), os tutores desempenham papel de fundamental importância no processo educacional. 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. Para que o trabalho dos tutores ocorra de forma articulada, é necessária organização e planejamento, pois o número de tutores, os horários de trabalho e as características peculiares não podem determinar dificuldades na gestão. A seguir apresentaremos o modelo de gestão da tutoria de uma universidade pública federal.

## **II. MODELO DE GESTÃO DA TUTORIA EM EAD: O MODELO ESTUDADO**

As determinações e orientações nacionais devem nortear e estar em consonância com os processos de gestão acadêmicos e administrativos dos cursos oferecidos na modalidade a distância. Será apresentado neste estudo o modelo de gestão utilizado na atuação do coordenador de tutoria, focalizando a interlocução entre os diversos atores e o apoio da tecnologia. Este estudo teve como foco central os Cursos de Graduação oferecido, desde 2007, para 25 Pólos de Apoio Presencial, sendo 6 no Estado de São Paulo e 12 no Estado de Minas Gerais e 7 do Estado da Bahia. Os cursos da modalidade à distância são oferecidos por uma unidade acadêmica de uma universidade federal. Para o desenvolvimento das atividades acadêmicas, administrativas e tecnológicas, a unidade conta com diretoria, coordenações administrativa, pedagógica e de tecnologia, além das coordenações de curso e coordenações de tutoria. A seguir na

Figura 1 é possível identificar o modelo de gestão desta estrutura.

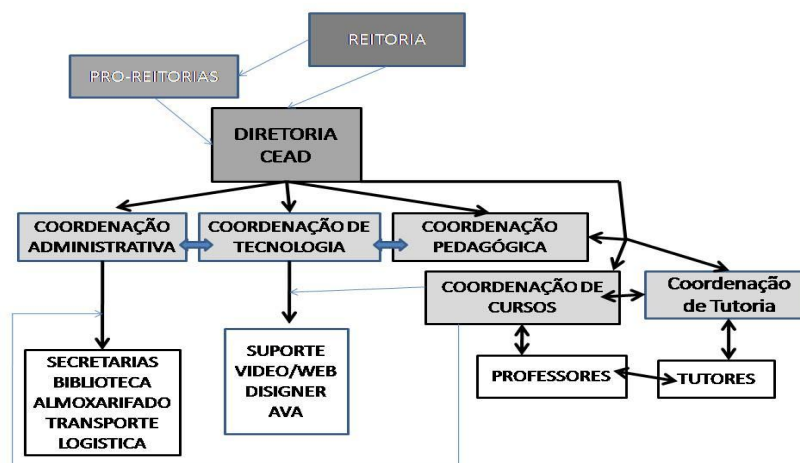


Figura 1. Modelo de gestão da unidade acadêmica.

Conforme pode ser observado na Figura 1, as coordenações estão divididas no primeiro nível em três grupos, administrativa, tecnológica e pedagógica. No segundo nível, coordenação de curso e coordenação de tutoria. Esta hierarquia são estruturas administrativas que determinam o processo de gestão da unidade e dos cursos oferecidos.

A **coordenação administrativa** é responsável pelo sincronismo dos diversos recursos e de pessoal. Está envolvida diretamente com os demais coordenadores. Deve estar atenta para as avaliações que possam apontar dificuldades. Precisa estar a frente na busca de parcerias necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos. É responsável pela logística, secretaria, transporte e articulação com os pólos de apoio presencial.

A **coordenação pedagógica** é responsável pelas práticas pedagógicas dos cursos oferecidos, assessorando em ações de planejamento, organização, implementação, acompanhamento, avaliação, produção de materiais, plano de ensino e guias didáticos.

A **coordenação de tecnologia** é responsável por implementar e manter em condições todos os recursos tecnológico necessário para o desenvolvimento dos cursos. A coordenação tecnológica supervisiona a instalação e manutenção dos servidores de rede, softwares, equipamentos e recursos multimídia, desenvolvimento de sistemas, videoconferência e webconferência.

A **coordenação de curso**, responde por toda a gestão acadêmica e administrativa do curso, oferta de disciplinas, organização acadêmica (calendário), avaliações e atividades presenciais e a distância.

A **coordenação de tutoria** é responsável por planejar, coordenar, organizar, orientar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento do trabalho dos tutores; mantém o elo de ligação entre os tutores e professores para que as práticas pedagógicas elaboradas sejam colocadas em execução na forma planejada. É também de sua competência estar em contato constante com as coordenações, geral, pedagógica e técnica, pois todo o suporte deve ser dado aos tutores para que os mesmos não tenham barreiras no saber pedagógico, técnico e institucional, pois os alunos transitam no sistema e necessitam de respostas variadas em tempos variados.

Diante desse desafio que é a coordenação da tutoria, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a situação atual das atividades que envolvem a Coordenadoria e seus Tutores, e apresentar as ferramentas de gestão utilizadas para o desenvolvimento do trabalho.

## **2.1. A COORDENAÇÃO DA TUTORIA E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Etimologicamente a palavra tutor vem do latim “*tutor, óris*” que significa guarda, defensor, protetor, curador, ou seja, aquele que exerce uma tutela, que ampara, protege, defende, é o guardião. Na educação a distancia o tutor é um importante ator do processo de ensino aprendizagem, auxiliando na mediação entre aluno-professor, aluno-aluno, aluno-coordenação. De acordo com o decreto CD/FNDE nº 26 de 2009, as atribuições do tutor são:

- “• mediar à 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;
- estabelecer contato permanente com os alunos e mediar às 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 pólos, em especial na aplicação de avaliações”. (Brasil, 2009)

As atribuições dos tutores têm como objetivo central o apoio às atividades acadêmicas, porém para que este apoio possa ser realmente oferecido é importante que o tutor apresente habilidades e competências relacionadas à área do curso/disciplina, na utilização das ferramentas e conheça a dinâmica das disciplinas.

Considerando a especificidade e as condições de trabalho dos tutores, é importante o estabelecimento de procedimentos para que o trabalho possa ser realizado, pois as atribuições são muitas. Sua situação é de bolsista, não tem vínculo empregatício e, portanto, verifica-se evasão, principalmente no caso dos tutores presenciais (Figura 2).

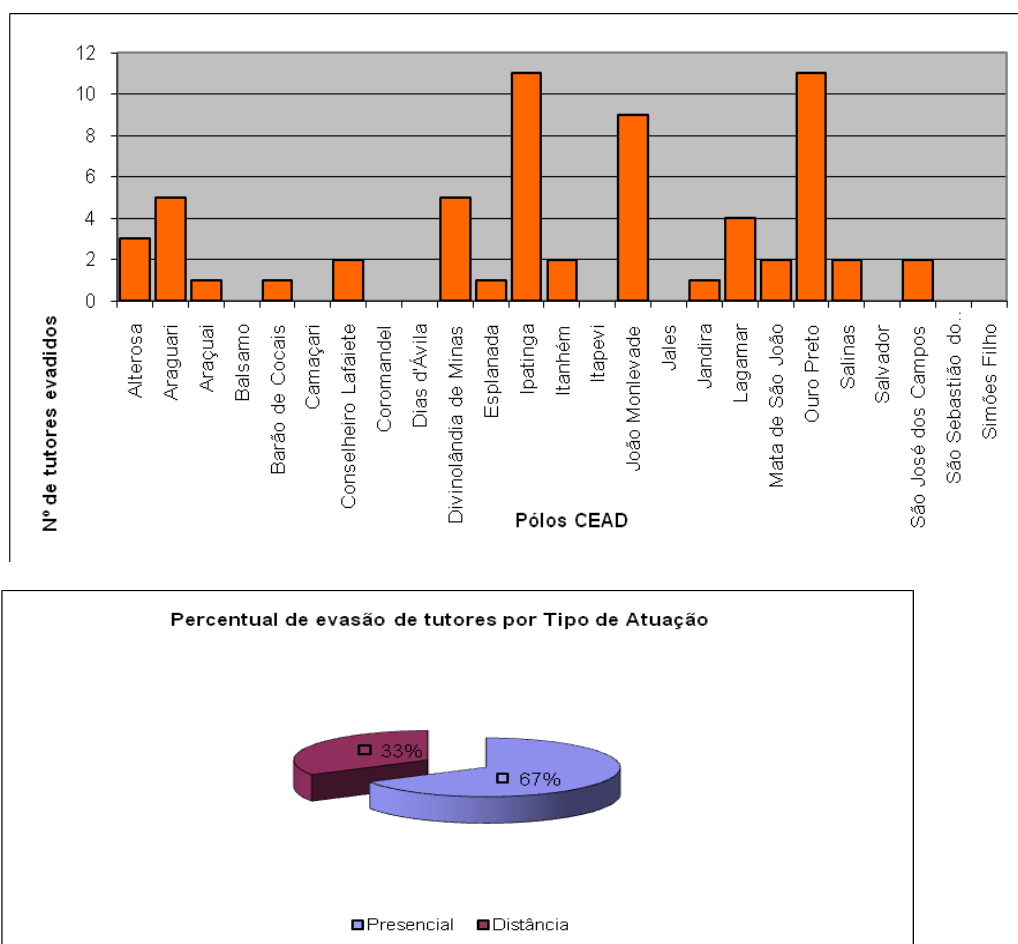


Figura 2. a) tutores presenciais evadidos nos pólos b) Representação da evasão de tutores presenciais e a distância.

A Figura 2a mostra a relação entre número de tutores evadidos entre os 25 pólos

de apoio presencial. É possível verificar na Figura 2b que o número de tutores presenciais (TP) evadidos é maior que o número de tutores a distância (TD). Neste estudo não realizamos uma análise cuidadosa sobre a evasão.

O modelo estudado estabelece três níveis de tutores, cada um com um grupo de atribuições para atender aos alunos/cursos/professores. A seguir, na Figura 3 é apresentado o modelo.



Figura 3. Modelo de gestão da tutoria.

Conforme pode ser observado na Figura 3, os tutores são divididos em três níveis: tutor de apoio pedagógico (TAP), tutor à distância (TD) e tutor presencial (TP). Neste modelo, os tutores têm relação direta entre eles e com os alunos, porém, para realizar uma articulação acadêmica e realmente auxiliar o processo de aprendizagem, os tutores apresentam especificidades quanto às atribuições, conforme Figura 4. Ressalta-se que na figura 2, o tutor TAP e TD estão indicados na mesma amostragem.

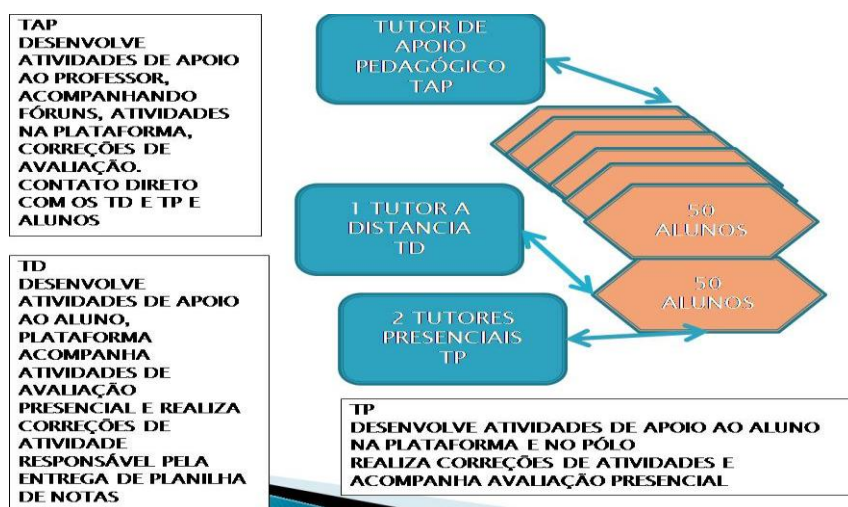


Figura 4. Atribuições dos tutores.

Em se tratando da gestão de tutores nos cursos, há uma estreita relação entre



disciplinas – professores – TAP – TD – TP (Figura 5). Este processo se inicia com a seleção dos TP e TD obedecendo a uma proporção de 2 TP e de um 1 TD para cada 50 alunos envolvidos em três disciplina ministradas/pólo, e a partir das características dos cursos e das áreas de atuação. A escolha dos tutores de apoio é feita por área de conhecimento em função da especificidade de cada disciplina, e é indicado pelo coordenador de tutor em contato com professores. Cada TAP atua em uma única disciplina atendendo a um número maior de pólos e, como consequência, a um número maior de alunos (Figura 4). Porém, ele tem apoio dos tutores distância e presencial. Deve estar em contato direto com o professor da disciplina para apoiar o desenvolvimento das atividades, propor conteúdos, encaminhar mensagens, participar dos fóruns e auxiliar as correções das atividades um trabalho em parceria com os tutores à distância e presencial. Dada a proximidade funcional e de tarefas, o TAP está mais próximo do professor, ele é a referência junto aos pólos com relação à disciplina, pois tem formação específica da área. É responsável por encaminhar critérios de correções e verificar encaminhamento das avaliações para os pólos e acompanhar correções das avaliações presenciais, corrigindo 5% de cada pólo. Os tutores a distância, além das atribuições relacionadas às atividades da plataforma de aprendizagem, é uma referência para o grupo de alunos do pólo, ele realiza a interlocução entre alunos e coordenação, alunos e secretaria, alunos e professor. Este tutor acompanha todas as disciplinas que o aluno está matriculado, geralmente 3 por bimestre. Assim, ele consegue identificar junto com os tutores presenciais o processo de aprendizagem dos alunos, auxiliando no acompanhamento dos alunos durante o curso. Geralmente o tutor à distância acompanha uma turma por mais de um ano, podendo ocorrer alterações conforme planejamento da coordenação de tutoria.

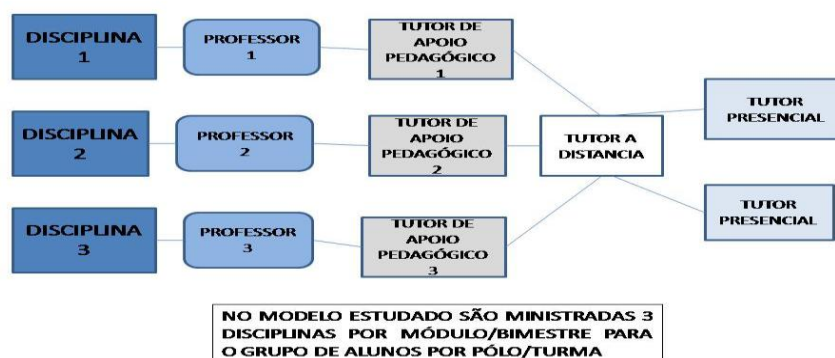


Figura 5. Gestão de tutores para o desenvolvimento das atividades

Os tutores presenciais são atores importantes do processo. Neste modelo o pólo de apoio presencial é um forte ponto de referência para os alunos, e o trabalho desenvolvido pelos tutores presenciais é determinante para os alunos sentirem pertencendo ao curso.

Esta dinâmica é complexa, e exige planejamento, organização e acompanhamento. Um dos problemas do coordenador de tutores está relacionado ao procedimento para levantar informações. Duas alternativas são utilizadas: ou através de relatórios dos professores sobre o desempenho do tutores ou obtido diretamente na plataforma de aprendizagem.

Consideramos que a plataforma de aprendizagem é “sala de aula” para atuação do professor e dos tutores e, por conseqüência, o acesso é restrito a estes. Desta forma, o acompanhamento das atividades de tutoria é feita através de um sistema desenvolvido para identificar e sistematizar as informações dos tutores durante as atividades acadêmicas. O sistema, denominado por PQTAT – Promoção da qualidade da tutoria: sistema de análise de tarefa tem como objetivo central verificar a qualidade através do procedimento de análise de tarefa. Com o PQTAT é possível verificar atividades executadas, freqüência, ocorrência e desempenho dos tutores nas atividades acadêmicas.

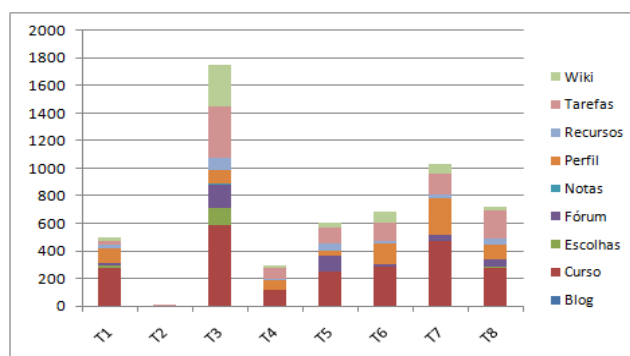


Figura 6. Representação do modelo de gestão e os dados obtidos através do sistema PQTAT.

Através dos gráficos, tabelas e comparações gerados pelo relatório do sistema PQTAT, pode-se analisar os comportamentos de freqüência, tempo e os recursos utilizados (Figura 6). Com o sistema PQTAT é possível extrair as informações relevantes, quantificá-las e realizar uma análise com bases em fatos reais. Estas informações passam a ser importantes para avaliar como ocorre e que ações são feitas

pelos tutores durante o desenvolvimento de uma disciplina.

Para a gestão, as informações do sistema interferem em procedimentos envolvendo a organização, as coordenações, as ações e o controle, pois a avaliação pode resultar na necessidade de revisão no modelo de tutoria.

Articular as informações e alimentar a coordenação de curso é uma importante função do coordenador de tutor. O ingresso, a capacitação e o acompanhamento são ações relevantes da coordenação de tutoria, que neste modelo pode ser identificada na relação direta entre tutores e coordenação.

### **III.DISCUSSÃO**

Em EaD o conhecimento da cultura de cada local de atuação da instituição é imprescindível para o bom relacionamento. O tutor, em várias instâncias e momentos do curso, pode ser realocado para outra turma ou outro pólo de acordo com a estratégia mais viável para o desenvolvimento das disciplinas. Isto significa novas abordagens, pois ele irá se deparar com novos alunos, com experiências diferentes, outros aspectos culturais, além da diversidade entre os alunos. Assim, a forma de gerir as atividades poderá mudar. Deve-se procurar apreender a situação e aprender com ela. O que gera o “aprender a aprender”.

Toda instituição é composta de pessoas com diferentes capacidades e conhecimento, que desempenham muitos tipos diferentes de trabalho. Deve estar ancorada na comunicação e na responsabilidade individual. Todos os componentes devem pensar sobre o que pretendem alcançar – e garantir que seus associados conheçam e entendam essa meta.

Em EaD é substancial a atuação colaborativa dos atores que adentram o corpo da instituição. Há de se concentrar certas vezes o esforço para que na percam o foco as pessoas que não estão diretamente em “contato” com as decisões centrais, como os tutores presenciais. Esses terão que ser coordenados de forma a se sentirem fazendo parte da universidade, compactuando com as metas e objetivos. A gestão da Coordenadoria de Tutores tem como meta auxiliar a dinâmica das relações para que as atividades acadêmicas sejam realizadas de forma adequada ao esperado pelo curso em consonância com o projeto pedagógico. Os professores, tutores e coordenadores fazem parte do curso e precisam trabalhar de forma integrada e organizada oferecendo aos alunos o apoio pedagógico necessário. A tecnologia utilizada neste modelo estudado, no

caso o software PQTAT – Promoção da qualidade da tutoria: sistema de análise de tarefa pode ser entendido como meio para auxiliar os gestores na dinâmica educativa.

#### IV. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.E.B. Educação, ambientes virtuais e interatividade. In: SILVA, M. **Educação online**. São Paulo: Edições Loyola, 2003a. p.201-215.

ALMEIDA, M.E.B. Tecnologia e Gestão do Conhecimento na Escola. In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M.E.B.; ALONSO, M. **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003b. p.113–130.

BRASIL. RESOLUÇÃO CD/FNDE Nº 26, DE 5 DE JUNHO DE 2009. Estabelece orientações e diretrizes para o pagamento de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes da preparação e execução dos cursos dos programas de formação superior, inicial e continuada no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), vinculado à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a serem pagas pelo FNDE a partir do exercício de 2009. Brasília: FNDE, 2009.

BRASIL. Referenciais de qualidade para educação superior à distância. Brasília: SEED, 2007.

CORTELAZZO, I.B.C. Utilização Pedagógica de redes eletrônicas. In: BICUDO, M.A.V.; SILVA, C.A.J. **Formação do Educador**. São Paulo: Editora da UNESP, 1996. p.85-96

GARBIN, T.R.; DAINESE, C.A. Interação com tecnologia: Modelo de gestão do currículo em EAD. In: Anais do II Web Currículo. São Paulo: PUC/SP, v.II, 2010. p.1-10.

GARBIN, T.R.; et al. Mediação com tecnologia em ead: uso de videoconferência e webconferencia. In: Anais do III Seminário de Educação em Rede. Goiânia: FGU/PUC-GO, v.III, 2010.p.1-10.

MASETTO, M.T. Cultura educacional e gestão em mudança. In: VIEIRA,A.T.; ALMEIDA, M.E.B.; ALONSO,M. **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.p.69-83.

OKADA, A.L.P.; ALMEIRA, F.J. Avaliar é bom, avaliar faz bem: Os diferentes olhares envolvidos no ato de aprender. In: SILVA, M.; SANTOS, E. **Avaliação da aprendizagem em educação online**. São Paulo: Edições Loyola, 2006. p. 267-287.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

VALENTE, J. A. Curso de Especialização em desenvolvimento de projetos pedagógicos com uso das novas tecnologias: descrição e fundamentos. In: VALENTE, J.A.; PRADO, M.E.B.B.; ALMEIDA, M.E.B. **Educação a distância via internet**. São Paulo: Avercamp, 2003. p.23-54.