



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO GOVERNAMENTAL**

**JOÃO PAULO DE CASTRO
PAULO ROBERTO DE CASTRO**

**A PERCEÇÃO DOS TUTORES PERANTE A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO, NO ENSINO EAD.**

Redenção
Maio de 2014

JOÃO PAULO DE CASTRO
PAULO ROBERTO DE CASTRO

**A PERCEPÇÃO DOS TUTORES PERANTE A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO, NO ENSINO EAD.**

Trabalho apresentado como
requisito para a Conclusão do Curso
de Pós-graduação *lato sensu* em
Gestão Governamental da
Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-
brasileira

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Consciência Silvestre
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira

Prof.^a Dr.^a Marília de Franceschi Neto Domingos
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira

Redenção, 10 de maio de 2014

SUMÁRIO

Resumo.....	1
Introdução.....	2
A Avaliação de Desempenho.....	3
A Relação entre Avaliação de Desempenho e Motivação.....	7
A Importância de se Avaliar os Tutores.....	9
A Pesquisa.....	11
Considerações Finais.....	13
Referências.....	13

A percepção dos tutores perante a avaliação de desempenho, no ensino EAD.

João Paulo de Castro
Paulo Roberto de Castro

RESUMO

Este artigo estuda a avaliação de desempenho tendo como foco a análise da utilização que uma universidade federal brasileira faz desta ferramenta para avaliar os tutores do curso do bacharelado em Administração Pública ofertado na modalidade a distância e os impactos desta na motivação destes profissionais. O presente estudo trata-se de pesquisa descritiva, pelo qual se utilizou de meios documentais e bibliográficos a fim de colher informações sobre a dinâmica e contextualização da avaliação de desempenho em uma instituição de ensino superior, e com isto buscou-se também fomentar base para novos estudos. Na primeira etapa, realizamos uma breve contextualização da avaliação de desempenho, na segunda parte, buscamos compreender “se” e “como” a avaliação de desempenho impacta na motivação dos avaliados, bem como em sua rotatividade. Por final, realizamos um descritivo da avaliação de desempenho utilizada pela universidade e de que forma os avaliados percebem a avaliação e como isto repercute em sua permanência na tutoria.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Tutoria; Educação a Distância.

ABSTRACT

This paper studies the performance evaluation focusing on the analysis that a Brazilian federal university makes this tool to evaluate the tutors of the Public Administration Course by distance and how this impacts on the motivation of these professionals. This study deals with a descriptive research, which was used by documentary and bibliographic resources in order to gather information on the dynamics and performance evaluation of contextualization in a higher education institution, and with it also sought to foster basis for new studies. In the first step, we conducted a short contextualization of performance evaluation. In the second part, we search for understand "if" and "how" the performance evaluation impact the motivation of the evaluated, as your stability. By the end, we conducted a descriptive evaluation performance used by the university and how this affects the stay in tutoring.

Keywords: Performance Evaluation; Tutoring; Distance Learning.

INTRODUÇÃO

Com as contemporâneas mudanças no mercado de trabalho (Antunes, 2003) as empresas passaram a buscar constantemente profissionais cada vez mais qualificados. Em decorrência disso, se fez cada vez mais necessário o uso da avaliação de desempenho com o fito de selecionar, reter e aperfeiçoar os recursos humanos.

Ocorre que o aperfeiçoamento profissional perpassa obrigatoriamente o fator motivacional, que pode ser suprido, em parte, por programas de recompensas (Drucker, 1997), os quais devem ser subsidiados por uma eficiente avaliação de desempenho.

Em sumo, verifica-se que a avaliação de desempenho traz tantos benefícios às organizações quanto aos avaliados, pois enquanto para estes traz a oportunidade de compreender o que está sendo avaliado em seu comportamento e ajustá-lo adequadamente, para aqueles possibilita melhorar seu desempenho mediante uma atenção individualizada sobre cada avaliado, alinhando-se, por final, os interesses individuais e organizacionais.

A fim de perceber na prática a referida dinâmica, optou-se por buscar compreender quais os esforços empreendidos pela Universidade da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab) para reter e motivar seus tutores do curso a distância, bem como, em consonância com o referencial teórico estudado, quais possíveis repercussões tais esforços podem resultar.

Vale ressaltar que a Unilab possui a particularidade de que tanto o setor de Recursos Humanos quanto a Direção de Educação a Distância – DEEAD, encontram-se em fase de implementação e maturação. Tais fatores podem elevar os níveis de exigência da instituição para com os tutores bem como os de stress dos profissionais envolvidos, influenciando na sua rotatividade e motivação.

Ao fazer tal recorte, busca-se compreender as dificuldades encontradas durante o processo de avaliação de desempenho em uma instituição que se encontra em estado de implementação e maturação do setor de Recursos Humanos, diferencialmente de estudos semelhantes como os de Tecchio et al (2008, 2009), Azevedo et al (2010), Ronchi, Ensslin, Ensslin (2012), que buscavam compreender o processo avaliativo em si mesmo.

Houve uma restrição do presente estudo ao curso de bacharelado em administração pública modalidade a distância da Unilab, em virtude de tal decisão

possibilitar um maior nível de especificação e conseqüentemente maior aprofundamento, próprio do Estudo de Caso, conforme Yin (2001).

Pelo mesmo motivo, restringiu-se o estudo, em tela, aos tutores, sem que isto represente uma desvalorização dos demais atores envolvidos: estudantes, professores, e quadro técnico-administrativo, pelo contrário, busca-se com este trabalho ressaltar a importância do trabalho grupal tomando-se como base um dos seus elementos, a fim de que o fenômeno psicossocial possa revelar-se de forma didática e simples.

Neste mesmo sentido, o foco na avaliação de desempenho não representa que a avaliação da aprendizagem e a avaliação institucional devam ser relegadas a um segundo plano, pois de fato, os três tipos de avaliações citadas devem ser compreendidas como complementares.

O trabalho em comento foi estruturado em três etapas, Na primeira, realizou-se uma breve contextualização da avaliação de desempenho, na segunda, buscou-se compreender “se” e “como” a avaliação de desempenho impacta na motivação dos avaliados, bem como em sua rotatividade. Por final, realizou-se um descritivo da avaliação de desempenho utilizada pela universidade e de que forma os avaliados percebem a avaliação e como isto repercute em sua permanência na tutoria.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é uma ação constante que acompanha os seres humanos desde seus primórdios. Pode-se considerá-la até como uma questão de sobrevivência, visto sua correlação com nossa capacidade de análise e julgamento sobre o ambiente que nos cerca, do qual devemos decidir sobre a melhor opção a fim de atingir uma situação desejada.

Neste sentido, em relação a avaliação, Luckesi (1996) alerta sobre a importância de utilizar o ato de avaliar não apenas como uma ação julgadora, mas como princípio de diagnóstico, capaz de direcionar a um novo planejamento.

Chiavenato (2008) lembra que semelhante aos educadores, que avaliam constantemente os estudantes, as organizações precisam estar empenhadas na avaliação de seus colaboradores. Assim, os administradores devem buscar constantemente aperfeiçoar o sistema de avaliação de desempenho adotado pela organização da qual estejam associados, fazendo-se uso das diversas formas, modelos e parâmetros disponíveis para gerir tais sistemas, adaptando-os a realidade em que é posta em prática.

Para Bohmerwald (1996) o desempenho significa performance, resultado do trabalho ou atuação. Em seu sentido genérico, significa agir por si mesmo ou sobre outrem. Em sentido restrito, refere-se ao conjunto de competências individuais ou capacidades organizacionais sobre as quais se conclui por sua adequação ou não. Sua importância está associada a busca pelo alcance de objetivos e metas que é traçado a fim de obter um direcionamento estratégico.

São vários os métodos de avaliações de desempenho disponíveis, devendo a organização interessada optar por aqueles ou aquele que julgar melhor para o alcance dos objetivos pretendidos. Chiavenato (1981), bem como Tachizawa e Andrade (2006), descrevem os seguintes:

- a) **Escala Gráfica** – É considerado o método de avaliação de desempenho mais utilizado pelas organizações. Seu uso requer cuidados a fim de neutralizar interferências no julgamento do avaliador. Neste, o avaliador, selecionando os graus de variação, preenche um formulário no qual constam os fatores de avaliação.
- b) **Escolha Forçada** – É considerado o método de avaliação de desempenho menos recomendado por distorcer o real desempenho do avaliado. Consiste em avaliar por intermédio da escolha forçada de frases dentre um grupo de frases descritivas de tipos possíveis de desempenho.
- c) **Pesquisa de campo** – Neste método o especialista (staff) em avaliação de desempenho entrevista a chefia imediata sobre o desempenho dos respectivos subordinados.
- d) **Método dos Incidentes Críticos** – É uma técnica sistemática pela qual se registram os fatos excepcionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho dos subordinados.
- e) **Listas de Verificação** – Consiste em avaliar quantitativamente o desempenho do subordinado a partir de uma relação de fatores (check-list) predefinidos. É considerado, na prática, como uma simplificação do método das escalas gráficas.
- f) **Auto-Avaliação** – Neste caso, a avaliação de desempenho é preenchida por meio do próprio avaliado.
- g) **Avaliação por Objetivos** – Neste método, o gestor e o colaborador negociam os objetivos a serem alcançados em um intervalo determinado de tempo. Os

objetivos precisam ser bem definidos e mensuráveis para possibilitar que possam ser claramente negociados entre o gestor e o colaborador.

- h) **Avaliação 360 graus** – Consiste na avaliação do desempenho realizada por todos que estabelecem algum tipo de contato como o avaliado. É considerada a forma de avaliação de desempenho mais rica por colher informações de vários setores.

Os autores acima citados ainda advertem que independente do método escolhido, a entrevista com funcionários é o ponto mais relevante, visto que possibilita a obtenção de *feedback* direto entre a organização e seus subordinados, além do que gera nos envolvidos um sentimento de pertencimento e o conseqüente aumento motivacional.

Chiavenato (2008), ao apontar a correlação entre o modelo de avaliação com o modelo administrativo, relata que houve mudanças em seu entendimento ao longo do tempo. Segundo este autor, em épocas passadas de estabilidades e de permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita por esquemas burocráticos e rotineiros, em oposição aos novos tempos de mudanças, transformação e de instabilidade que fizeram com que o modelo burocrático cedesse lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

Os primeiros sistemas de avaliação de desempenho foram apoiados pelos estudos científicos de Taylor e Fayol, que postulavam o desmembramento mecânico do trabalho, através de sua separação em unidades menores de produção que acabavam por funcionar como um importante elemento de controle do trabalho dos indivíduos (Sousa 2002).

Marras (2012) relata que em 1842, o Serviço Público Federal dos EUA adotou sistema de avaliação anual de seus servidores, tendo-se estendido para o exército americano em 1988. Logo após a segunda guerra mundial, a avaliação de desempenho se proliferou pelas organizações mundiais.

Segundo Farah (2000), nos países da América do Norte, a exemplo dos Estados Unidos, a avaliação de desempenho recaía exclusivamente no diagnóstico dos traços (*traits*) de personalidade, que eram obtidos através de testes psicológicos.

Ainda o mesmo autor afirma que, em 1964, com a promulgação da Lei dos Direitos Civis (Civil Rights Act), a avaliação de desempenho passou a adaptar-se às diretrizes da EEOC - Equal Employment Opportunity Commission, que propunha um sistema mais formalizado, padronizado e objetivo, que relacionasse claramente a

avaliação a função desempenhada, desconsiderando-se fatores fora do controle do empregado, que instruisse os avaliadores sobre como conduzir a avaliação, bem como efetuasse *feedback* diretamente ao avaliado, a fim de que pudessem melhorar seu desempenho.

No Brasil, a avaliação de desempenho no setor público ganha um novo escopo com a Emenda Constitucional da Reforma Administrativa nº 19 de 1998. Esta emenda coloca o desempenho do servidor como um novo critério para a demissão. De acordo com este documento, o artigo 41 da Constituição que trata sobre a estabilidade do servidor público passaria a constar que o mesmo poderá perder o cargo mediante processo de avaliação periódica de desempenho.

A avaliação de desempenho pode ser considerada um instrumento de medida útil para análise e diagnóstico do desempenho individual e/ou organizacional de uma forma contínua e sistemática com fito ao alcance dos objetivos previamente traçados.

Apesar da avaliação de desempenho não ser considerada, em si, como técnica de modificação do comportamento (Franz, 2007) seu uso é fundamental para o levantamento das condições que estejam, num dado momento, embargando o fluxo desejado de produtividade e desenvolvimento.

No Setor Público, seu uso é comumente associado ao julgamento necessário para fundamentar a concessão de aumentos salariais, promoções, transferências, bem como as demissões. No entanto, tal avaliação não se presta apenas para análise do desempenho dos servidores, visto que questões estruturais das Unidades de Trabalho também influenciam na motivação e produtividade de seus colaboradores, que por sua vez repercutem na avaliação de desempenho.

No Brasil com a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), a avaliação de desempenho nos institutos de ensino superior figura presença e ganha reforço legal.

De igual forma a avaliação de desempenho dos tutores e professores da educação superior a distância vêm recebendo amparo legal do Ministério da Educação brasileiro como percebido pela publicação dos referenciais de qualidade para educação superior a distância publicado em 2007.

A RELAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO

Nas organizações, conforme Rodrigues (2014), o uso de *feedback* e a definição de metas claras são importantes fatores que devem constar em um bom programa de avaliação de desempenho, tais quesitos contribuem para manter a motivação e melhorar o desempenho dos subordinados.

Ainda segundo o autor, a motivação é o impulso que rege o comportamento humano, relacionado a busca pela satisfação de alguma necessidade, ajustável de acordo com as crenças, escala de valores e hábitos de cada indivíduo. Motivar não é uma tarefa fácil, visto que além das necessidades variáveis entre pessoas existem fatores que variam em uma mesma pessoa conforme a época.

Refere ainda o mesmo que apesar do estado motivacional estar fortemente dependente das necessidades percebidas pelo colaborador a avaliação de desempenho não perde sua importância como fator motivacional, isto porque sua função básica é identificar os fatores que impedem a completa expressão das potencialidades do sujeito a fim de satisfazê-los aliando-se os interesses individuais e organizacionais.

A avaliação de desempenho, neste sentido, funciona como fator motivacional ao fornecer aos avaliados o indicativo do que a organização espera dele e o que ele, por sua vez, pode esperar da organização. Daí, também, a importância da chefia imediata dar *feedback* aos seu subordinados em relação aos comportamentos que são inadequados ou aos quais são valorizados pela organização, bem como receber *feedback* em relação aos interesses dos colaboradores.

Para uma melhor análise é preciso distinguir entre a motivação intrínseca e a extrínseca (Oliveira, 2008). Na motivação intrínseca a satisfação da necessidade é obtida diretamente, razão pela qual dispensa a existência de recompensa, bem como predispõe os sujeitos a maiores chances de sucesso pessoal e profissional. É através deste tipo de motivação que os colaboradores demonstram prazer em realizar suas tarefas e se sentem realizados com os resultados que obtém (Machado e Bianchi, 2008).

Já na motivação extrínseca a satisfação da necessidade é obtida indiretamente, ou seja, ocorre quando o sujeito submete-se a alguma situação desagradável a fim de obter alguma gratificação futura. Neste sentido, em consonância com Machado e Bianchi (2008), a motivação é fortemente influenciada pelo clima organizacional, mas depende também de vários outros itens para que se torne uma ferramenta onde a organização só terá lucro.

Constata-se desta forma a importância da avaliação de desempenho como estratégia competitiva responsável pela melhoria da motivação organizacional, visto que, ainda conforme Machado e Bianchi (2008), são as pessoas as responsáveis pela existência da empresa, e sem pessoas motivadas, a empresa estará muito longe do sucesso.

A fim de que a avaliação de desempenho cumpra sua função satisfatoriamente é fundamental a observação cuidadosa de alguns fatores prejudiciais a sua qualidade, neste sentido Ivancevich (2008) alerta sobre diversos fatores capazes de prejudicar a avaliação de desempenho, a saber:

- a) **Padrões de avaliação** que ocorrem por conta das diferenças na interpretação dos termos usados na avaliação que podem variar em significado dependendo do avaliador.
- b) **Efeito halo**, também conhecido por **efeito de estereotipação**, que ocorre quando generalizamos para outros comportamentos do avaliado uma percepção positiva ou negativa que possuímos anteriormente.
- c) **Erro de avaliação por Condescendência ou por Rigidez** que ocorre quando características da personalidade do avaliador distorcem o real desempenho dos avaliados, favorecendo alguns com a complacência e prejudicando outros com metas inalcançáveis.
- d) **Tendência central** que ocorre quando o avaliador por despreparo tende a atribuir pontuação mediana, evitando-se a atribuir baixa ou alta pontuação para não se comprometer com os resultados obtidos.
- e) **Efeito de recenticidade** que ocorre quando o avaliador considera apenas sua lembrança recente dos fatos em detrimento de outros comportamentos ocorridos durante o período em análise.
- f) **Efeito Contrário** que ocorre quando o avaliador é influenciado pela a avaliação que fez de um outro, ou noutra hipótese, quando inconscientemente julga erroneamente o desempenho atual com base em uma avaliação anterior.
- g) **Erro de avaliação por Tendência Pessoal** que ocorre quando o julgamento do avaliador é influenciado por preconceitos ou preferências. Pode ocorrer também quando há uma identificação com avaliado por possuir qualidades ou características semelhantes às dele.

A percepção que os avaliados têm da avaliação de desempenho pode impactar sua produtividade, ou seja, se o avaliado julgar que a avaliação foi justa provavelmente

se sentirá motivado para aperfeiçoar seu desempenho a fim de obter algum benefício, por outro lado, se o mesmo julgar que foi injustiçado em seu processo avaliativo provavelmente sentirá que qualquer esforço em melhorar seu desempenho será infrutífero.

Segundo Gil (2002) *apud* Machado e Bianchi (2008), quando uma pessoa se sente frustrada por não conseguir resultados positivos com seus objetivos, elas desenvolvem comportamentos irracionais como agressão, deslocamento, racionalização, regressão, fixação, fuga e resignação.

A IMPORTÂNCIA DE SE AVALIAR OS TUTORES

Os tutores são parte integrante nos cursos EAD (Ivachita, 2009), são eles que realizam a mediação do processo de ensino e aprendizagem entre os professores e alunos. É atribuição dos tutores acompanhar os alunos em seu processo de aprendizagem, dando-lhes o suporte necessário inclusive em questões técnico pedagógica do curso.

Apesar dos tutores desenvolverem a atividade docente suas atribuições não se confundem com a do professor da disciplina, visto que este possui uma responsabilidade global do processo de ensino e aprendizagem enquanto aquele possui atribuições mais específicas.

A motivação para acompanhar, apoiar e avaliar os estudantes em sua caminhada é pré-requisito indispensável para o tutor no desempenho satisfatório das atividades de tutoria.

Aretio (2002) *apud* Tecchio (2009) apontam que as tarefas básicas e imprescindíveis desempenhadas pelo tutor podem ser agrupadas em **orientação**, que refere-se a uma orientação continuada ao aluno; **acadêmica**, onde o tutor exerce um papel de facilitador de aprendizagem; e **institucional e de conexão**, que diz respeito a ligação que o mesmo estabelece entre alunos e instituições e as de caráter institucional e burocrático.

Segundo o Ministério da Educação - MEC (2007) os tutores, desempenham funções intercambiáveis oriundos de um modelo de educação a distância que considere o atendimento em polos distantes geograficamente e a mobilidade espacial destes profissionais, sendo responsabilidade das Instituições de Ensino Superior - IES a manutenção de um sistema de formação continuada dos tutores que atendam a

capacitação de conteúdos específicos, das mídias de comunicação e dos fundamentos da educação a distância.

O surgimento embrionário da EAD remonta ao século XIX, quando cursos por correspondência começaram a ser praticados nos Estados Unidos e na Europa (Rezek neto, 2008). No entanto, segundo Oliveira (2003) a Ead tornou-se mais significativa a partir da década de 1970.

Um longo caminho foi percorrido antes de a educação a distância chegar a sua atual configuração no Brasil, passando pelos cursos por correspondência, por transmissões radiofônicas e televisivas até chegar ao uso das atuais tecnologias da informação e da comunicação (TICs) no contexto educacional. Segundo Preti & Oliveira (2003) a partir de 1970 surgiram as grandes instituições de educação a distância, em países como Inglaterra, Espanha e Alemanha.

Segundo o mesmo autor, a primeira universidade a distância foi a Open University (1969), na Inglaterra, a qual serviu de “modelo” às megas universidades a distância que surgiram depois dela, como a UNED da Espana (1972), a Anadolu University da Turquia (1978), a University of South Africa (1973), a Indira Gandhi National Open Univesity da Índia (1985), para citar algumas.

Ainda segundo o mesmo autor, as universidades que se iniciaram na EaD no Brasil se fundamentam ora no modelo espanhol da UNED, ora no da Télé-université du Québec (TELUQ). Na UNED a prática tutorial ocorre em aulas semanais, em atendimento grupal e, algumas vezes, individualmente. A avaliação final dos alunos é realizada pelos professores da UNED, cabendo ao tutor realizar as avaliações previstas nos cadernos do aluno, as quais são pouco valorizadas pelos alunos, pois não influenciam no resultado final da avaliação.

Já a Télé-université du Québec traçou um modelo diferente do inglês e do espanhol. Neste modelo, os tutores são geralmente contratados em função de sua formação na disciplina, no entanto, sua tarefa principal é dar suporte ao aluno sem confundir-se com o papel do professor da disciplina, espera-se que o tutor possa dar suporte à aprendizagem dos estudantes, atuando no campo cognitivo, metacognitivo, social, motivacional e afetivo.

No Brasil, segundo o MEC (2007), são características essenciais dos tutores dos cursos ofertados na modalidade de ensino a distância, o domínio do conteúdo; o dinamismo, visão crítica e global; a capacidade para estimular a busca de conhecimento e a habilidade com as novas tecnologias de comunicação e informação.

O mesmo documento classifica a tutoria como importante parceiro para o ensino superior a distância, alertando para manutenção da avaliação de desempenho como um aspecto relevante do processo organizacional didático-pedagógico.

A PESQUISA

O presente estudo trata-se de pesquisa descritiva, pelo qual se utilizou de meios documentais e bibliográficos a fim de colher informações sobre a dinâmica e contextualização da avaliação de desempenho em uma instituição de ensino superior, e com isto buscou-se também fomentar base para novos estudos.

No que se pôde observar, na Unilab, os cursos da modalidade de Educação a Distância – EAD, difere dos presenciais, apresentando uma diretoria específica, a DEAD, Diretoria de Educação Aberta e a Distância. Nestes cursos utilizam-se sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores regido pelos seus respectivos Projetos Pedagógico de Curso.

A Unilab decidiu utilizar em 2013, as Diretrizes para a Qualidade do Desempenho em Tutoria à Distância da Universidade Federal de Alagoas (Sarmiento e Foster, 2006) como suporte para formação dos tutores dos cursos de Bacharelado e das especializações ofertados na modalidade a distância.

Este documento aponta dez características imprescindíveis para o bom desempenho do tutor, sendo eles: motivação para o Atendimento; disponibilidade para o atendimento; qualidade do relacionamento com o aluno; uso preciso da linguagem; rapidez de resposta; domínio do conteúdo; participação diária no ambiente virtual de aprendizagem; participação nos encontros presenciais; interesse pelo aprendizado do aluno; monitoramento contínuo do desempenho do aluno. Ainda este documento correlaciona o bom desempenho dos tutores a uma baixa evasão dos cursos em EAD.

O curso de bacharelado em Administração Pública ofertado pela Unilab, teve início em 2013 e foi estruturado em consonância com a proposta da Universidade Aberta do Brasil - UAB, de acordo com Programa Nacional de Formação em Administração Pública - PNAP.

Em fevereiro de 2013¹, quando do início da primeira turma do curso de bacharelado em Administração pública na modalidade a distância era assistida por 14

¹ Informações fornecidas pelo coordenador de tutoria do curso de bacharelado a distância em administração pública, em exercício no ano de 2013.

(catorze) tutores a distância e por 10 (dez) tutores presenciais distribuídos em 6 (seis) polos de atendimento presenciais, 1 (um) coordenador de tutoria e 1 (um) coordenador de curso.

Dos 14 (catorze) tutores a distância que iniciaram em fevereiro de 2013¹, apenas 8 (oito) permaneceram nesta função até dezembro do mesmo ano. Em relação aos tutores presenciais, apenas 9 (nove) entre os 10 (dez) iniciais permaneceram desempenhando suas funções.

Ao longo de 2013¹, foram 20 (vinte) tutores a distância e 13 (treze) presenciais, sendo o percentual da rotatividade destes de 30% na tutoria a distância e aproximadamente 23% na tutoria presencial.

Apesar de que durante o ano de 2013 não ter sido realizado uma avaliação de desempenho instrumentalizado¹, envolvendo sistematicamente todos os colaboradores do processo ensino-aprendizagem, o coordenador de tutoria utilizou-se dos relatórios mensais das atividades desenvolvidas e de viagens entregues por cada um dos tutores como subsídio inicial de análise do desempenho individual dos tutores.

Além deste meio, o Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA, era utilizado como forma de avaliar o uso preciso da linguagem, a rapidez de resposta e a participação diária dos tutores, considerando a frequência de acesso e a qualidade de interação com os alunos, ou seja, buscava-se analisar elementos importantes aos *feedbacks* das atividades fornecidos aos estudantes.

A análise da qualidade do clima, a motivação para o atendimento e a interação dos tutores era constatada através de conversas individuais e em grupos de alunos em cada um dos polos, estes fatores influenciavam na qualidade do relacionamento dos tutores com os alunos, nesta ocasião, também, eram colhidas impressões sobre possíveis incongruências dos aspectos administrativos e pedagógicos do curso, bem como das funções desempenhadas pelos tutores.

Aproveitava-se também dos encontros pedagógicos e de formação para observar a qualidade da participação dos tutores nos encontros presenciais, ocasião em que eram observados os instrumentais utilizados por estes profissionais para monitoramento contínuo do desempenho do aluno.

Durante todo o processo avaliativo buscava-se constantemente analisar aspectos tais como o interesse pelo aprendizado e disponibilidade para o atendimento ao aluno, bem como o domínio do conteúdo acadêmico e técnico dos tutores, tendo em mente de que isto repercute na qualidade do atendimento aos educandos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma aprendizagem significativa a interação entre tutor e aluno é permeada por princípios motivacionais, assim fica evidente o indispensável uso de instrumento de avaliação capaz de possibilitar o acompanhamento do desempenho de seus colaboradores, no caso em análise os tutores.

Portanto, é importante que no sistema de avaliação de desempenho orientado para avaliação de tutores, participem todos os colaboradores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, a saber: todos os educandos; o corpo docente composto por tutores, professores conteudistas e professores formadores, além destes é igualmente importante a participação do coordenador do curso e de tutoria, buscando contemplar na referida avaliação os aspectos como desempenho dos estudantes, coordenadores, professores-tutores e formadores, bem como a adequação do sistema de tutoria e do ambiente virtual e qualidade do atendimento administrativo, dos materiais impressos e mídias interativas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas, SP, Cortez, 2003.

AZEVEDO, Paola, et all. Avaliação de desempenho na interação tutor x aluno: estudo do curso de graduação em administração na modalidade a distância. XX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Mar del Plata: 2010. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96903> > Acesso em: 09 de maio de 2014.

BOHMERWALD, Pedro. Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm.> Acesso em: 19 de março de 2014.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm> Acesso em: 9 de maio de 2014.

_____; Ministério da Educação – MEC. Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância. Brasília: Secretaria de Educação a Distância, agosto de 2007. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>> Acesso em: 13 de maio de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto, Administração de Recursos Humanos, São Paulo: Segunda Edição, Editora Atlas, 1981.

_____. Gestão de Pessoas. 3ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier Campus. 2008.

DRUCKER, Peter F., Inovação e Gestão, 4ª edição, Lisboa, Editorial Presença, 1997.

FARAH, Flavio. A Ética da Avaliação de Desempenho. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

FRANZ, Paulo. A avaliação de desempenho como instrumento de motivação. Monografia. Curitiba: UFRS. 2007. Disponível em < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14189/000649554.pdf?sequence=1>> Acesso em: 09 de maio de 2014.

IVANCEVICH, John M. Gestão de recursos humanos. 10 edição. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2008.

IVASHITA, Simone Burioli; COELHO, Marcos Pereira. EAD: O importante papel do professor-tutor. Trabalho apresentado no IX Congresso Nacional de Educação - EDUCERE/III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia, 26 a 29 de outubro de 2009 - PUCPR. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2865_1873.pdf>. Acesso em: 19 de março de 2014.

LUCKESI, C.C. Avaliação da Aprendizagem Escolar. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1996.

MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008. Disponível em <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/182/175>>. Acesso em: 19 de março de 2014.

MAIA, Myriam Christiano. A auto-avaliação institucional, questões e desafios. Dissertação de Mestrado em educação. Universidade Católica de Brasília. 2005. Disponível em <http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=348> Acesso em: 13 de maio de 2014.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília Gonzaga Lima E Silva. Avaliação de Desempenho Humano. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

OLIVEIRA, Elsa Guimarães. Educação a distância na transição paradigmática. São Paulo: Papirus, 2003.

OLIVEIRA, Osmar Marques de. Um Estudo Sobre a Motivação Profissional e Pessoal dos Servidores do TCU: A Contribuição dos Programas Motivacionais. Monografia apresentada à Faculdade Albert Einstein. 2008. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2062032.PDF>> Acesso em: 19 de março de 2014.

PRETI, Oreste; OLIVEIRA, Gleyva, M. S. O estado da arte sobre tutoria: modelos e teorias em construção. In: Relatório de Pesquisa “O sistema de Orientação Acadêmica no curso de Pedagogia a distância da Universidade Federal de Mato Grosso. Programa CAERENAD- Téléuniversité du Québec, Canadá, 2003. Disponível em: <http://www.uab.ufmt.br/uab/images/artigos_site_uab/tutoria_estado_arte.pdf>. Acesso em 13 de maio de 2014.

REZEK NETO, Chade. Educação Superior a distância: Criação de um sistema avaliativo exclusivo de EaD para o avanço tecnológico e educacional do país. Disponível em

<<https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/OUQSJNHOICIU.pdf>>. Acesso em 13 de maio de 2014.

RODRIGUES, Wesley Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; FILHO, Cid Gonçalves. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, Vol. 48, No1, 2014. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/16077>> Acesso em: 08 de abril de 2014.

RONCHI, Suelen Haidar; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Estruturação de um modelo multicritério para avaliar o desempenho da tutoria de educação a distância. Belo Horizonte: Pretexto. Vol 13, Nº 2. 2012. Disponível em <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/pretexto/article/view/1167> > Acesso em: 09 de maio de 2014.

SARMENTO, Vera Lucia Parangaba; FOSTER, Jéssica. Diretrizes para a Qualidade do Desempenho em Tutoria à Distância. Curso de Administração a Distância. Maceió: Universidade Federal de Alagoas, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Gestão de instituições de ensino. 4 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TECCHIO, Edivandro Luiz, et all. Avaliação de desempenho humano: um estudo de caso no curso de graduação em Administração na modalidade a distância. Rio Grande do Sul: UFRGS. 2008. Disponível em < <http://seer.ufrgs.br/renote/article/view/14507> > Acesso em: 09 de maio de 2014.

_____. Competências fundamentais ao tutor de ensino a distância. Colabor@ - A Revista Digital da CVA-RICESU. Vol. 6, Nº 21. 2009. Disponível em <<http://pead.ucpel.tche.br/revistas/index.php/colabora/article/viewFile/122/107>> Acesso em: 09 de maio de 2014.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.