

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: PROPONDO COMPETÊNCIAS PARA O NÍVEL OPERACIONAL**

### ***GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EDUCACIÓN A DISTÂNCIA: PROPUESTAS DE HABILIDADES PARA NIVEL OPERATIVO***

### ***KNOWLEDGE MANAGEMENT IN DISTANCE EDUCATION: PROPOSING COMPETENCES FOR OPERATIONAL LEVEL***

Siderly do Carmo Dahle de ALMEIDA<sup>1</sup>  
Andréia Mileski Zuliani SANTOS<sup>2</sup>

**RESUMO:** A modalidade a distância fez surgir uma nova gama de profissionais, que assumem papéis diversos. O presente artigo resulta de um estudo sobre as competências da tutoria e do gestor de tutoria em cursos de pós-graduação de uma Instituição de Ensino Superior. O estudo tem como principal objetivo propor competências técnico pedagógicas e de suporte para os cargos de tutoria e a gestão de tutoria e justifica-se pela necessidade de se formalizar competências destes agentes, adequando-os aos cargos/funções compatíveis com sua especialidade e experiências, colaborando assim para sua motivação, produtividade e desenvolvimento. Espera-se que o estudo possa fomentar reflexões sobre as principais competências que estes profissionais devem apresentar para exercer suas atividades com maestria no contexto da EaD.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação a Distância. Liderança. Gestão do Conhecimento. Competências. Tutoria.

**RESUMEN:** *La Educación a Distancia (EAD) ha reconfigurado el significado de la enseñanza y el aprendizaje necesitando de nuevos protagonistas y modelos de gestión basado en el conocimiento y las habilidades que incluyen capacidad/aptitud técnica y de comportamiento. Este artículo é resultado de un estudio para levantamiento sobre las habilidades de tutoría y gestor de formación en cursos de post-grad en una institución de educación superior. El estudio tiene por objetivo proponer habilidades de apoyo pedagógico y técnico para los papeles de tutoría e gestión de tutoría, y se justifica por la necesidad de formalizar las responsabilidades de estos agentes, adaptándolos a las posiciones/funciones compatibles con sus conocimientos y experiencia, contribuyendo así a su motivación, la productividad y el desarrollo. És esperado que el estudio pueda fomentar la reflexión sobre las competencias básicas que estos profesionales deben tener para llevar a cabo sus actividades con maestría en el contexto de la educación a distancia.*

<sup>1</sup>Coordenadora do Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias na Uninter. Doutora em Educação e Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2012) é Mestre em Educação pela PUCPR (2006). Especialista em Gestão da Informação pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná (1999) e em Educação a Distância pela Faculdade Educacional da Lapa (2009). Email: siderly.c@gmail.com

<sup>2</sup> Docente na UNIUBE. Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações (UNICESUMAR). Email: amzuliani@uol.com.br

**PALABRAS CLAVE:** *Educación a distancia. Liderazgo. Gestión de los conocimientos. Habilidades. Tutoría.*

**ABSTRACT:** *The distance education mode has given rise to a new range of professionals who take on various roles and classifications, depending on the educational institution, but relevant to business success. The study aims to propose pedagogical and technical support skills for tutoring and mentoring positions management. This study is justified by the need to formalize responsibilities of these agents, adapting them to the positions/functions which is compatible with their expertise and experience, so that contributing to their motivation, productivity and development. It is hoped that the study can promote reflections on the core competencies that these professionals must have to perform their activities with mastery in the context of distance education.*

**KEYWORDS:** *Distance Education. Leadership. Knowledge Management. Skills. Mentoring.*

## **Introdução**

Devido à importância da Gestão do Conhecimento na contemporaneidade, as organizações passam a se preocupar com o que "sabem" e com o que precisam "saber". Ademais, procuram cada vez mais investigar o impacto e a consistência desse conhecimento para o negócio, por meio de novas práticas de gestão que incluem mapeamento de competências, capacitações, avaliações de desempenho de pessoal, entre outras. As organizações que compreendem o conhecimento como ativo estão preocupadas em gerar condições para apoiar a construção, o desenvolvimento e a disseminação dos saberes organizacionais.

Na Nova Economia o conhecimento passa a ser ativo de valor e diferencial competitivo das organizações. São as informações transformadas em conhecimento que permitem às organizações alavancarem em seus setores, por isso estão cada vez mais se preocupando em agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter, monitorar e disseminar seus talentos, procurando por modelos de gestão que incentivem a inovação, a criatividade e o aprendizado.

Mas para que as organizações utilizem o potencial de seus talentos, seu capital humano precisa apresentar determinadas competências essenciais inerentes à função, e que precisam ainda ser estimuladas e desenvolvidas pela gestão. Mesmo que a gestão de pessoas seja considerada uma prática que deve partir do departamento de Recursos Humanos, no dia a dia quem faz este papel de forma mais próxima, normalmente são os líderes de áreas imediatos.

Nas duas últimas décadas do século passado, foi possível observar o crescimento de Instituições de Ensino que oferecem a Educação à distância (EaD). O aumento da oferta naturalmente levou a uma busca por vantagem competitiva que não depende somente da consolidação do negócio na modalidade presencial, mas da combinação eficiente de inúmeros elementos, como: recursos financeiros, estratégias e arquitetura organizacional, processos, tecnologias, políticas de organização do trabalho e equipes multidisciplinares com competências específicas.

Na EaD há inúmeros protagonistas, dentre eles está a tutoria e a gestão de tutoria, ambas compromissadas com a educação, mas que ainda são identidades em construção e discussão no campo acadêmico. Entende-se que cada Instituição de Ensino Superior (IES) que oferta a modalidade a distância tem seu *modus operandi* e sua arquitetura organizacional, nomeando cargos, definindo perfis e competências para seus protagonistas, conforme suas necessidades e objetivos.

Neste contexto, o presente estudo apresenta como questão norteadora quais são as competências essenciais da tutoria e do gestor de tutoria na sociedade do conhecimento. Como objetivo geral busca-se descrever, considerando as bases estruturais do talento humano, as competências básicas desses agentes, a partir de uma Instituição de Ensino Superior - IES privada. Para atender o objetivo geral será necessário contextualizar liderança, gestão do conhecimento e gestão por competências; conhecer sobre as competências técnico-pedagógicas e de suporte; levantar e descrever capacidades/aptidões técnicas e comportamentais da tutoria e da gestão de tutoria e esboçar os níveis estratégicos da pós-graduação da IES. Um estudo desta natureza na qual formaliza-se competências contribui para que a organização faça a Gestão do Conhecimento.

À vista disso, para a fundamentação teórica utilizou-se livros, artigos, teses, dissertações e consulta à base de dados, na qual contemplou-se três temáticas principais: liderança, gestão do conhecimento e gestão por competência, que serão tratados ao longo do presente estudo.

### **Organizações, liderança, gestão do conhecimento, gestão por competências: uma abordagem conceitual no contexto da EAD**

O contexto da Revolução Industrial trouxe um terreno fértil para o desenvolvimento e a estruturação das organizações. Gibson (1981, p.38) denomina as organizações como

“sistemas que perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos”. Portanto, em qualquer organização são as pessoas que operam e tomam decisões.

O conceito de organização inclui escolas, hospitais, cooperativas, associações de classe, universidades, entre outras. São sistemas abertos, por isso sofrem influência do ambiente o qual fazem parte e estão em constante transformação (LACOMBE, 2005). Organizações demandam divisão do trabalho, fontes de autoridade e interações entre as pessoas por meio de tecnologias.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) trouxeram inúmeros avanços para as organizações voltadas para a educação. Por meio da criação do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), legitimada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96, a EaD nas Instituições de Ensino Superior ganha força e expressividade no país. Por outro lado, a EaD apresenta inúmeros desafios e dentre estes, estão definir as competências necessárias para que esses agentes – o tutor e o gestor de tutoria, possam exercer suas funções com primazia. Para tal fim é preciso explanar primeiro a respeito de liderança.

### **Liderança na organização: de que se trata?**

A liderança deve ser uma das características do gestor e uma das preocupações de qualquer organização, pois o líder, além de ser um agente de mudanças, é um potencializador de talentos. Os conceitos apresentados na literatura sobre liderança são amplos, partem das teorias da liderança (teoria genética, dos traços, abordagem comportamental e abordagem contingencial), entretanto, fundamentam-se em dirigir, orientar, influenciar e estimular pessoas interagindo com elas para atingir algum propósito de forma não coercitiva. O quadro 1 a seguir apresenta uma sintetização de alguns conceitos de liderança na concepção de alguns autores:

Quadro 1: Conceitos de liderança.

Hemphill & Coons (1957, p.7)	É o comportamento de um indivíduo quando está <b>dirigindo</b> as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
Janda (1960, p.35)	É um tipo especial de relacionamento de <b>poder</b> caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que <b>dirige</b> , no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo.
Tannenbaum, Weschler & Massarik (1961, p. 24).	É uma <b>influência</b> pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos.
Jacobs (1970, p. 232).	É uma <b>interação</b> entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada.
Stogdill (1974, p. 411).	É o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e <b>interação</b> .
Katz & Kahn (1978, p. 528).	É o incremento da <b>influência</b> sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.
Rouch & Behling (1984 p. 46)	É o processo de <b>influenciar</b> as atividades de um grupo organizado na <b>direção</b> da realização de um objetivo.

Fonte: Adaptado de BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

Liderar, etimologicamente significa conduzir, guiar, orientar, encaminhar. (LACOMBE, 2005). Mas ao estudar a figura do líder, há esforços, segundo Maximiano (2004, p. 311), “em entender quais comportamentos, traços de personalidade, habilidades e atitudes entre outras características são determinantes para seu desempenho eficaz”.

O estilo de liderança adotado pelo líder (carismática, visionária, transacional, transformacional, participativa, de alta performance) está sujeito ao ambiente organizacional, aos resultados almejados, bem como a personalidade, valores, habilidades, e competências do líder. O papel de um líder é amplo numa organização, por isso ele deve apresentar algumas características e competências essenciais, tais como:

Autoconfiança; interesse pelo novo, crença nas possibilidades de alcançar resultados por meio das pessoas, flexibilidade em lidar com as diferenças individuais, entusiasmo com projetos em andamento; capacidade para enfrentar as dificuldades com coragem, persistência e energia; exploração e identificação de oportunidades onde os outros enxergam caos; reconhecimento dos erros e facilidade para refazer planos sempre que

necessário; capacidade para aprender com sua equipe; habilidade para correr riscos calculados; senso de exploração; constante busca do autoconhecimento como fonte de fortalecimento da autoestima; identidade forte; sensibilidade para identificar suas próprias necessidades, sonhos e medos; consciência de que é o responsável pela própria vida, por sua liderança pessoal (GRAMIGNA, 2007, p.125-126).

À vista disso, pode-se compreender que liderança é em sua essência dirigir, interagir e influenciar pessoas, sendo fundamental para as organizações contemporâneas, mais complexas e dinâmicas. Líderes sempre buscam uma forma de poder e sabem fazer uso de tal poder para manter a liderança, entretanto, seu desafio maior consiste em saber dosar e adequar procedimentos para atender as exigências das situações, que são diversas.

Por fim, líderes são potencializadores de talentos, pois sabem ouvir, são flexíveis, valorizam o esforço do outro, disseminam informações, estimulam o capital humano em suas possibilidades profissionais. Devem ser considerados como elementos chave para a Gestão do Conhecimento Organizacional, pois é a figura do líder que normalmente compartilha informações e é o responsável por fazer o acompanhamento contínuo das práticas de trabalho da sua equipe. Seu papel na Gestão do Conhecimento Organizacional consiste em promover um ambiente em que as pessoas sintam confiança em interagir, compartilhando conhecimentos.

## **Gestão do Conhecimento Organizacional**

A palavra Gestão vem do latim *gestio*, que sugere a ação de administrar ou dirigir. (GROPPO, 2006). Por meio do esforço humano organizado, a Gestão objetiva crescimento e desenvolvimento. Alinha pessoas e atividades a fim de alcançar objetivos comuns de maneira eficiente e eficaz. O termo Gestão surgiu logo após a revolução industrial, quando a administração passou a ser compreendida como ciência.

A gestão tem suas peculiaridades, as mais simples são: planejar, organizar, dirigir e controlar as pessoas e suas atividades. O exercício da Gestão é um ato desafiador para muitas pessoas, pois não são todas que apresentam perfil para administrar e liderar. No entanto, para Girardi, Souza e Girardi (2012), boas práticas de gestão cooperam substancialmente para a construção do conhecimento organizacional.

Mas o que é conhecimento? Oriunda do francês *connaissance*, a palavra Conhecimento significa nascer e no latim *cognoscere*, sendo traduzida como “conhecer”, “saber”, ter noção, conhecimento e informação sobre algo (GROPPO, 2006).

Segundo Gomes Junior (2013, p. 34), o conhecimento "não pertence a uma área específica da ciência, ele é universal, transita por caminhos diversos com o propósito de atender novos paradigmas". O conhecimento distingue-se de dados e informações pelo fato de conter julgamento, implicar em aprendizagem (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). É algo intrínseco ao ser humano, tendo em vista que envolve crenças e compromisso (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

E o que se entende por conhecimento organizacional? Sintetizam Lacombe e Heilborn (2008, p. 492) que “conhecimento organizacional, consiste na soma de tudo o que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva”. É elemento essencial para mudança e inovação (BAUTZER, 2009) e seu foco principal é, segundo Santos e Amato Neto (2008, p. 573), "desenvolver um conjunto diferenciado de habilidades, crenças, valores, atitudes e comportamentos”. Enfim, conhecimento organizacional é muito mais que aplicar a informação a uma atividade.

Fazer gestão do conhecimento organizacional resulta em melhoria nos processos de trabalho, promove a capacitação, agilidade no atendimento, satisfação do público-alvo e muitas outras vantagens. Nas reflexões de Nonaka e Takeuchi (2004, p. 119) “o conhecimento deve ser gerado, portanto, em um ambiente verdadeiramente empático, onde as pessoas importam-se com as experiências individuais e genuínas”.

Mas para que ocorra o conhecimento organizacional é preciso haver um ajustamento entre pessoas, processos e tecnologias (CARVALHO, 2012). Para Gomes Junior (2013, p. 41), “as pessoas entram com suas competências e relacionamentos; os processos são os procedimentos, normas e padrões de produção organizacional; e as tecnologias são as funcionalidades técnicas”. Entretanto, pessoas, processos e a tecnologia potencializam o conhecimento organizacional.

Ademais, Gestão do Conhecimento é um modelo de administração que surge para ajudar a lidar com esse mundo mais dinâmico, tecnológico e competitivo que avista a Gestão por Competência uma importante aliada. O debate em torno do entendimento conceitual de Gestão do Conhecimento, Sociedade do Conhecimento e Capital Humano como fonte de vantagem competitiva, deriva das pesquisas acadêmicas de Peter Drucker (1970), Sveiby (1980) e Nonaka e Takeuchi (1990). A Gestão do Conhecimento ganha expressividade na

sociedade contemporânea, instituindo-se como condição de sobrevivência organizacional e profissional.

Considerando que os métodos de trabalho e as profissões tem se modificado nas últimas décadas, a palavra de ordem na denominada sociedade do conhecimento é qualificar-se, desenvolvendo competências para atender a esse novo contexto social e econômico. À vista disso, a Gestão por Competências passa a ser mais notada e adotada pelas organizações, inclusive pelas Instituições de Ensino Superior (IES).

### **Gestão por competências na EAD**

A EaD ainda traz inúmeros desafios e questionamentos, principalmente quando se trata de conhecimentos e competências dos profissionais que nela atuam, como, por exemplo, quais seriam as competências da tutoria e da gestão de tutoria na EaD.

Antes é preciso conceituar o termo competência, que na área da administração está relacionado com Aptidão (conhecimento), Capacidade (habilidade e julgamento) e Vontade (atitude). Fleury e Fleury (2001, p. 185), definem competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que comprovam um alto desempenho”. Nas palavras de Desprebiteris (2003, p. 36), consiste em um “conjunto identificável de conhecimentos (saberes), práticas (saber-fazer) e atitudes (saber-ser) que, mobilizados, podem levar a um desempenho satisfatório”.

Uma pessoa com competência é aquela que desempenha sua função ou tarefa com eficiência e eficácia, ou seja, são dotadas de conhecimentos, habilidades e atitudes – o denominado CHA. Chiavenato (2014) inclui ainda mais um item nesta base estrutural do talento humano, o julgamento, conforme apresenta o quadro a seguir.



**Quadro 2:** Bases estruturais do talento humano.

SABER	SABER FAZER	SABER JULGAR E DECIDIR	SABER FAZER ACONTECER
CONHECIMENTO	HABILIDADE	JULGAMENTO	ATTITUDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a aprender</li> <li>• Aprender melhor</li> <li>• Aprender sempre</li> <li>• Ampliar conhecimento</li> <li>• Compartilhar o saber</li> <li>• Know-how</li> <li>• Informação</li> <li>• Atualização Profissional</li> <li>• Reciclagem constante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a fazer</li> <li>• Saber fazer bem</li> <li>• Aplicar o conhecimento</li> <li>• Resolver problemas</li> <li>• Proporcionar soluções</li> <li>• Trabalhar em equipe</li> <li>• Alcançar objetivos</li> <li>• Oferecer resultados</li> <li>• Agregar Valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a julgar</li> <li>• Reunir dados e fatos</li> <li>• Analisar a situação</li> <li>• Ter espírito crítico</li> <li>• Visão sistêmica</li> <li>• Julgar os fatos</li> <li>• Ponderar com equilíbrio</li> <li>• Definir prioridades</li> <li>• Intuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a aprender</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Comportamento ativo e proativo</li> <li>• Assumir riscos</li> <li>• Espírito empreendedor</li> <li>• Autorrealização</li> <li>• Foco em resultados</li> <li>• Agente de mudança</li> <li>• Criatividade e inovação</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2014, p. 47).

A compreensão destas bases estruturais do talento humano é relevante para se fazer Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências. Diante disso, faz-se necessário circunscrever sobre Gestão por Competência, uma tendência contemporânea para área de Recursos Humanos.

O modelo de Gestão por Competência surge em meados da década de 80 (ZARIFIAN, 2001), desarmando o sistema clássico de recursos humanos. O controle, foco deste antigo sistema de recursos humanos, foi substituído pela busca de resultados.

Examinando os conceitos apresentados sobre competência, verifica-se que a Gestão por Competência nada mais é que mobilizar e aplicar recursos a fim de solucionar situações diversas, envolvendo não somente aspectos técnicos, mas cognição e atitudes relacionadas à atividade. Porém, as competências humanas almeçadas pela organização devem estar alinhadas com seus objetivos estratégicos, a fim de elevar a empresa a um patamar de destaque, obtendo vantagem competitiva.

Ao versar sobre Gestão por Competências, Gramigna (2007, p. 25) apresenta dois tipos de competências sob a ótica do planejamento estratégico: as técnicas (formação, experiências da pessoa) e as de suporte (que agregam valor às competências técnicas, àquelas que apresentam o diferencial no perfil profissional). As competências de suporte, que “são aquelas que sustentam às competências técnicas exigidas para desempenhar papéis específicos”. Fazem parte deste grupo as competências diferenciais, essenciais e básicas, consideradas estratégicas para o negócio:

As competências diferenciais são identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado. As competências essenciais: são as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes. E as competências básicas: são necessárias para manter a organização funcionando, são percebidas no ambiente interno; além disso, estimulam e alicerçam o clima de produtividade. (GRAMIGNA, 2007, p. 26)

A Tutoria e a Gestão de Tutoria são profissões relativamente novas, ligadas às especificidades da modalidade EaD, e que requerem muitos estudos ainda. Há uma diversidade de perfis que definem sua prática. Para Belloni (1999), o Tutor é um professor, um formador, um tecnólogo, um monitor e um pesquisador.

Apesar de haver inúmeras publicações que discutem sobre as competências destes atores, ainda são escassas, visto que também cada Instituição, com suas particularidades, acaba participando da construção destes perfis, oferecendo ainda mais subsídios. De certa forma, para que o exercício dessas funções (tutoria e gestão de tutoria) seja eficaz, além das qualificações técnicas/pedagógicas é preciso desenvolver competências de suporte propostas por Gramigna (2007).

No que concerne às competências pedagógicas e técnicas, estes profissionais devem preocupar-se em conhecer e compreender o processo pedagógico da modalidade a distância, apresentando competências para que os níveis de interação com o sujeito aprendiz sejam alcançados de forma satisfatória (DE MARCHI, *et. al.* 2011). Quanto às competências de suporte, devem apresentar capacidade de gerenciamento, se comportar como parceiros no processo de construção do conhecimento, apresentando também domínio das tecnologias no exercício da função.

## **Procedimentos Metodológicos**

Partindo da concepção de que não existe ciência sem a aplicação de métodos científicos (LAKATOS; MARCONI, 2006), o percurso metodológico deste estudo apresenta caracterização da pesquisa, universo da pesquisa, coleta de dados/evidências e limitações da pesquisa.

O estudo apresentado quanto aos seus objetivos é de natureza descritiva, realizado por meio de observação, levantamento, registro e análise, para que fosse apresentado o perfil e as

competências referentes aos cargos de tutoria e de gestão de tutoria. Quanto aos procedimentos de coleta, estes são de natureza exploratória, baseando-se na experiência vivenciada pela autora ao exercer o cargo na IES objeto do estudo.

Quanto às fontes de informação, o estudo é bibliográfico, realizado a partir de material publicado em livros, artigos, dentre outros materiais disponíveis na internet, que permitem ao pesquisador um contato direto com as temáticas supracitadas (LAKATOS; MARCONI, 2006) e documental, pois foram consultados documentos da IES no que diz respeito às atribuições dos cargos/funções da tutoria.

Por fim, quanto à natureza dos dados utiliza-se a abordagem qualitativa, que segundo Prodanov e Freitas (2013), por serem dados descritivos, evidenciam o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Portanto, o ambiente da IES, em específico o setor de pós-graduação, foi a fonte direta para coleta dos dados/evidências.

A coleta dos dados/evidências ocorreu por meio de observação participante no período de março de 2014 a setembro de 2015, em uma IES localizada na cidade de Maringá, estado do Paraná. O presente estudo limitou-se a descrever as competências técnico-pedagógicas e de suporte dos colaboradores da pós-graduação, modalidade EaD, situados no nível operacional.

## **Caracterização da Empresa**

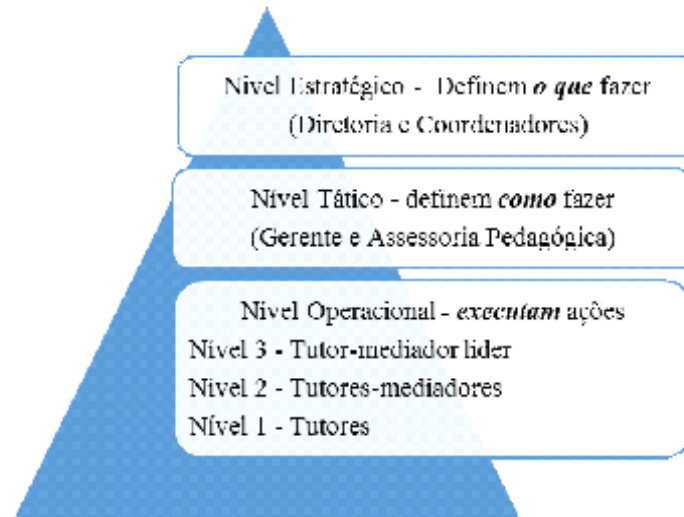
A IES completou 25 anos de história, sendo reconhecida na região e em todo Brasil por meio da modalidade presencial e EaD. Engloba cursos de graduação e pós-graduação (*Stricto Sensu* e *Lato Sensu*), procurando atender a demanda social. Tem como missão “Promover a educação de qualidade nas diferentes áreas do conhecimento, formando profissionais cidadãos que contribuam para o desenvolvimento de uma sociedade justa e solidária”. E como visão: “Ser reconhecida como uma Instituição Universitária de referência regional e nacional”.

A pós-graduação *lato sensu*, modalidade EaD, objeto deste estudo, vem crescendo gradativamente desde 2006, nas áreas de gestão e educação. São 21 (vinte e um) cursos de pós-graduação ofertados em quase todo o território brasileiro. São aproximadamente 40 colaboradores que fazem parte da equipe de pós-graduação na modalidade EaD.

A equipe de pós-graduação modalidade EaD está constituída na seguinte arquitetura organizacional: direção de ensino, coordenador pedagógico (nível estratégico); gerente e

assessor pedagógico (nível tático), tutor-mediador líder, tutores-mediadores e tutores (nível operacional)

**Figura 1: Níveis Organizacionais da Pós-Graduação EAD de uma IES.**



Fonte: elaborado pelas autoras, 2015.

O coordenador pedagógico faz parte do nível institucional/estratégico da organização juntamente com a direção de ensino. É responsável por criar as propostas de cursos e seus elementos; propiciar condições para que os professores formadores e conteudistas trabalhem as propostas curriculares; acompanhar os professores contratados na elaboração dos materiais didáticos, fornecendo-lhes *feedbacks*.

O assessor pedagógico e o gerente estão localizados no nível intermediário/tático da pirâmide. Enquanto o primeiro administra os cursos juntamente ao coordenador de curso, auxiliando-o no recebimento, análise e validação de materiais didáticos e atividades, na construção de planos de ensino, na contratação de professores formadores e conteudistas, na liberação de turmas para a tutoria, na elaboração de calendários dos cursos, na seleção de colaboradores; o segundo fica responsável por gerenciar todo o departamento de pós-graduação, ou seja, supervisiona os processos para promover o suporte ao trabalho de todos os envolvidos, atuando como representante em relação aos demais departamentos da IES.

A tutoria está localizada no nível operacional da pirâmide organizacional do setor de pós-graduação EaD. É composta pelo professor tutor mediador líder (supervisor ou gestor de tutoria), tutor-mediador e tutor. O primeiro é responsável pelos trabalhos executados pela equipe de tutores-mediadores e dos tutores, que devem estar organizados para alcançar

resultados de acordo com os objetivos organizacionais. É de sua responsabilidade também ambientar o novo colaborador ao chegar na IES; direcionar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento dos professores (tutores-mediadores e tutores) na execução de suas atividades, atuando como facilitador da aprendizagem organizacional; solicitar acessos para os sistemas utilizados na IES; atender o canal de comunicação SAE (Sistema de Atendimento Eletrônico ao aluno) referente aos cursos de pós-graduação da IES; atuar no processo de organização, registro e distribuição de provas para correção dos professores tutores-mediadores; acompanhar pedidos de cópia de provas presenciais; organizar o contato com os alunos ingressantes com auxílio do tutor; disseminar informações da liderança de nível intermediário (tático) a equipe; organizar planilhas diversas sobre as tarefas diárias dos tutores-mediadores e tutores; participar de reuniões com a coordenação de curso socializando as informações passadas; auxiliar a coordenação quanto ao suporte em projetos de ensino; viabilizar o processo de provas de dependência especial (DP), organizando o contato com os alunos informando-os sobre período de aplicação das provas, quais disciplinas, valor do serviço; organizar, divulgar, monitorar as informações via SMS com auxílio do tutor.

O professor tutor-mediador é responsável por acompanhar pedagogicamente o aluno em sua trajetória no curso, identificando seus avanços e dificuldades; estimular a interação no ambiente virtual de aprendizagem (AVA), estabelecendo uma relação de cordialidade para com o aluno e fornecer subsídios aos alunos quanto à organização do estudo, atividades, informações gerais sobre o curso (prazos, calendários, eventos, acesso a bibliotecas, entre outros). Tem a responsabilidade ainda de corrigir provas presenciais finais de seu curso; lançar notas no sistema da IES, auxiliar juntamente com o mediador líder a integração do novo colaborador, disponibilizando informações; facilitar a interação entre professor formador/conteudista e aluno.

O tutor é responsável por realizar contato com ingressantes, orientando-os quanto à metodologia do curso; atender alunos quanto a dúvidas administrativas e funcionalidades do ambiente virtual de aprendizagem (AVA); receber, registrar e distribuir provas presenciais para cada professor tutor-mediador corrigir, mediante orientação do mediador-líder; auxiliar os alunos nos trâmites necessários à realização do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC); direcionar os alunos a outros departamentos quando necessário; auxiliar o professor tutor-mediador quanto a atividades mais operacionais (conferência de ambientes virtuais de aprendizagem); cadastrar planos de ensino e calendários das disciplinas dos cursos. São responsáveis por ambientar os novos alunos, participando ativamente no ambiente de integração (AI), um ambiente virtual de aprendizagem que antecede o curso, que proporciona

ao aluno ingressante uma aproximação, um contato inicial com a plataforma e metodologia do curso.

Diante das descrições das tarefas aqui apresentadas da gestão de tutoria e tutoria, apresenta-se a seguir uma proposta à IES.

### Competências essenciais para o nível operacional da pós-graduação

Considerando bases estruturais do talento humano apresentadas anteriormente por Chiavenato (2014) e baseando-se nos tipos de competências propostas por Gramigna (2007), propõem-se as seguintes aptidões essenciais separadas por cargo: tutor, tutor-mediador e tutor mediador líder, e por fim o gestor de tutoria (Quadro 2).

**Quadro 3:** Competências do nível operacional

Função	Competências			
	Pedagógicas/técnicas	Suporte		
		Sócioafetivas	Gerenciais	Tecnológicas
<b>Tutor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grau acadêmico (Graduado ou cursando alguma especialização);</li> <li>- Conhecer o funcionamento dos cursos e disciplinas.</li> <li>- Conhecer a metodologia dos cursos.</li> <li>- Realizar tarefas de cunho operacional.</li> <li>- Gostar da área da docência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação e interação: (Oferecer qualidade no atendimento e relacionamento com o aluno; incentivá-lo a desenvolver as atividades do curso)</li> <li>- Relacionamento Interpessoal: (Desenvolver um relacionamento de parceria com o professor tutor-mediador e demais colegas; trabalhar em equipe).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxiliar nas diferentes tarefas administrativas e operacionais.</li> <li>- Executar tarefas conforme o prazo estabelecido.</li> <li>- Arquivar documentos.</li> <li>- Criar planilhas de controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer as tecnologias empregadas em EaD (programas, portais utilizados pela IES).</li> <li>- Dominar ferramentas do Microsoft Office.</li> </ul>

<b>Tutor-mediador</b>	Grau acadêmico (Especialista ou Mestre) - Conhecer Métodos de Ensino-aprendizagem - Conhecer o Projeto Político Pedagógico da Instituição. - Conhecer os cursos, disciplinas e conteúdos. - Ter estudado em modalidade EAD ou atuado como professor. - Apresentar dinamismo, disciplina, iniciativa e compromisso com resultados.	- Comunicação e interação - Relacionamento Interpessoal - Capacidade de estimular a aprendizagem em ambientes virtuais de aprendizagem.	- Administrar informações - Manter o ambiente virtual organizado - Cumprir prazos estabelecidos - Auxiliar os alunos no decorrer do curso em relação a área pedagógica e facilitar a comunicação do aluno com demais departamentos.	Conhecer as tecnologias empregadas em EaD - Dominar ferramentas do Microsoft Office.
<b>Tutor-mediador-líder (gestor de tutoria)</b>	- Grau acadêmico (Especialista ou Mestre) - Conhecer Métodos de Ensino-aprendizagem - Conhecer o Projeto Político Pedagógico da Instituição. - Conhecer os cursos e disciplinas. - Ser multidisciplinar. - Ter atuado como professor tutor-mediador. - Apresentar dinamismo, disciplina, iniciativa e compromisso com resultados.	- Comunicação e interação - Relacionamento Interpessoal - Capacidade de negociar e estimular - Ser imparcial	- Capacidade de liderar, empreender e ser flexível. - Orientar-se para resultados - Planejar tarefas - Ser capaz de tomar decisão. - Ter Visão Sistêmica - Capacidade de trabalhar sob pressão. - Ser um mentor no processo de aprendizagem organizacional.	- Conhecer as tecnologias empregadas em EaD - Dominar ferramentas do Microsoft Office.

Fonte: Elaboração própria, baseada em Santos *et. al.* (2005) e Gramigna (2007).

Conforme o quadro 2, as competências técnicas-pedagógicas do professor tutor-mediador e do tutor mediador líder (gestor de tutoria), são um tanto similares; no caso da tutoria, as competências exigidas serão mais operacionais do que de conhecimento de área (conteúdos das disciplinas do curso). Apesar disso todos devem procurar desenvolver também as competências de suporte (socioafetivas, gerenciais e tecnológicas), para atuar em EaD.

A proposta apresentada parte do pressuposto de que a tutoria em geral tem a função de nortear os discentes em sua trajetória de aprendizagem. Enquanto que o gestor de tutoria além desta atribuição tem a responsabilidade de nortear sua equipe no exercício de suas atividades,

disseminando informações, socializando conhecimentos e estimulando-a a se desenvolver profissionalmente no ambiente organizacional. Por isso, deve apresentar competências diferenciadas e mais amplas para que possa ser um co-construtor da aprendizagem organizacional, no entanto,

A aquisição de CHA pelos indivíduos não é requisito suficiente para a aprendizagem organizacional. O ambiente da organização de prover suporte sólido à transferência, socialização, codificação, externalização e internalização para que a aquisição individual seja agregada de forma efetiva às rotinas da organização. (BORGES; MOURÃO, 2013, p. 517).

Com o estímulo do ambiente organizacional, as competências de suporte se desenvolvem natural e espontaneamente, com o apoio de gestores imediatos, pares e colegas (BORGES e MOURÃO, 2013). Por outro lado, mesmo com o avanço da tecnologia e novos modelos de gestão, como a Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências, algumas Instituições de Ensino Superior (IES) insistem naquela gestão clássica, hierarquizada, autoritária, que sobreleva a estrutura organizacional e as tarefas.

Nas empresas que insistem em utilizar tal modelo, existe a crença de que estratégia é assunto para a diretoria e deve ser tratada como segredo. Neste caso, a gerência intermediária atua como um “operário graduado”, com foco meramente operacional, apagando incêndios e sem tempo para pensar [...]. Os níveis estratégico, tático e operacional não atuam de maneira integrada. Há um nível estratégico, isolado, reclamando da execução ineficiente de suas estratégias pela turma do tático-operacional. Em tais organizações é muito fácil se encontrar silos ou feudos departamentais. (VICENZI, *online*, 2015).

Muitas vezes, é neste contexto mais tradicional que o gestor de tutoria acaba exercendo suas funções nas Instituições de Ensino (IES), não atuando ativamente no nível tático (gerência, assessoria pedagógica), que, de certa forma, é mais desejável, mas no nível operacional, juntamente com a tutoria, na execução das atividades.

## Considerações Finais

Para a construção desta proposta procurou-se contextualizar num primeiro momento termos expressivos na Nova Economia, como Liderança, Gestão do Conhecimento e Gestão por Competência. Em termos gerais, cada tipo de negócio precisa de pessoas com determinadas competências, e seu sucesso depende da agregação e desenvolvimento de seus talentos.



As organizações de ensino, principalmente as privadas, competem entre si, e o capital humano torna-se peça fundamental para obter vantagem competitiva, pois são geradores de conhecimento e inovação. Na Educação a Distância, composta por equipes multidisciplinares, os profissionais devem apresentar ou desenvolver alguns conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) inerentes a esta modalidade, que de certa forma diferencia-se um pouco da modalidade presencial.

Por meio do estudo, foi possível identificar e formalizar as competências necessárias ou desejáveis para atuar na EaD. As competências técnico/pedagógicas e de suporte foram sugeridas somente para o nível operacional. Portanto, o presente estudo limitou-se a estudar de forma genérica dois perfis (tutoria e gestão de tutoria), que podem ou não estar compatibilizados com outras Instituições de Ensino que ofertam a EaD. Como sugestão de trabalhos futuros, faz-se necessário ainda formalizar as competências para os demais níveis estratégico e tático, visto que compartilham responsabilidades docentes juntamente com estes agentes.

## Referências

- BAUTZER, D. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. Campinas, SP: Autores Associados, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DE MARCHI, A. C. B.; STREIT, I. R.; ARAÚJO, D. D.; DIEDRICH, M. S. A prática de tutoria online por meio de competências: estudo de caso de uma metodologia aplicada ao curso de Formação de Tutores. 2011. **CINTED-UFRGS- Novas Tecnologias na Educação**. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/renote/article/viewFile/21894/12702>>. Acesso em: 31 ago. 2015.
- DEPRESBITERIS, L. Avaliando competências na escola de alguns ou na escola de todos. In: **Boletim Técnico do Senac**, v. 27, n.3, Rio de Janeiro: set.dez.2001.
- DIEDRICH, M. S. **A prática de tutoria online por meio de competências: estudo de caso de uma metodologia aplicada ao curso de Formação de Tutores**. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/renote/article/viewFile/21894/12702>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. RAC, São Paulo, Edição Especial, 2001. p. 183-196. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2012.

GIBSON, J. L. **Organizações: comportamento, estrutura e processo.** São Paulo: Atlas, 1981.

GOMES JUNIOR, W. V. **Gestão do conhecimento e mapeamento das competências.** [Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina], UFSC, Florianópolis, 2013.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2007.

GROPPO, L. A. **Autogestão, universidade e movimento estudantil.** Campinas (SP): Autores Associados, 2006. (Coleção Educação Contemporânea).

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PRODANOV, Cleber Cristiano e FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2.ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

SANTOS, I. C.; AMATO NETO, J. Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. **Produção**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 569-582, 2008.

UNICESUMAR, Núcleo de Educação a Distância. **Manual do tutor a distância.** Centro Universitário Cesumar: 2014.

VICENZI, L. **A estratégia e a gerência intermediária nas organizações.** Disponível em: <<https://liderestrategico.wordpress.com/2012/02/02/a-estrategia-e-a-gerencia-intermediaria-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

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

#### Como citar este artigo:

SANTOS, Andréia Mileski Zuliani.; ALMEIDA, Siderly do Carmo Dahle de. Gestão do conhecimento na educação a distância: propondo competências para o nível operacional. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v.12, n.1, p. 332-349, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21723/riaee.v12.n1.8282>>. E-ISSN: 1982-5587.

**Data de submissão:** jan/2016

**Aprovação final:** fev/17