

PLANEJAMENTO PARA ATUAÇÃO DOS TUTORES ONLINE

Aglaê Pereira Zaupa¹, Cássia Alves Perego², Maria José Crepaldi Ganancio Liberati³, Cristiane Maciel Rizo⁴

¹Universidade do Oeste Paulista/FIPP/Faculdade de Informática, aglae@unoeste.br

²Universidade do Oeste Paulista/FIPP/Faculdade de Informática, cassia@unoeste.br

³Universidade do Oeste Paulista/FIPP/Faculdade de Informática, mjliberati@unoeste.br

⁴Universidade do Oeste Paulista/FIPP/Faculdade de Informática, cris@unoeste.br

Resumo - Na educação a distância (EAD), a interatividade e a aprendizagem autônoma individual e colaborativa são processos essenciais de construção do conhecimento. Assim, faz-se necessário acompanhar de perto, de forma cuidadosa, todas as atividades desenvolvidas. Nesse sentido, a atividade de tutoria é determinante para o sucesso da EAD, sendo o tutor online um elemento dinâmico e fundamental, que desempenha um papel de mediador entre os sujeitos envolvidos. O objetivo deste artigo é elencar as atividades envolvidas no processo de atuação do tutor online. Nessa perspectiva, foi elaborado um checklist com base nas boas práticas usadas para gerenciamento de projetos, sugeridas pelo PMBoK (Project Management Body of Knowledge).

Palavras-chave: EAD. Tutoria online. PMBoK.

Abstract - In distance learning (ODL), interactivity and autonomous individual and collaborative learning processes are essential for constructing knowledge. Thus, it is necessary to closely monitor, so carefully, all activities. In this sense, the activity of mentoring is crucial to the success of distance education, with the online tutor a dynamic and vital element that plays a role of mediator between subjects involved. The purpose of this article is to list the activities involved in the performance of the online tutor process. In this perspective, a checklist based on best practices used to manage projects, suggested by the PMBoK (Project Management Body of Knowledge) was prepared.

Keywords: ODL. Online tutoring. PMBoK.

1. Introdução

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) estão à disposição de todos e são cada vez mais utilizadas para melhorar a vida das pessoas e das empresas. As inovações tecnológicas estão transformando a forma de comunicação, trabalho, estudo, lazer, de modo irreversível.

O sistema de EAD é fundamentado no projeto político-pedagógico da instituição que representa uma estrutura obrigatória no desenvolvimento do processo de gestão, para viabilizar o projeto de EAD (POLAK, 1999). Nas concepções relatadas na literatura existem elementos relevantes para a EAD, no entanto, as ideias de Aretio (1996) merecem destaque:

"A EAD difere da educação presencial por tratar-se de um sistema de comunicação bidirecional que substitui a interação pessoal na sala de aula entre professor e aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjunto de diversos recursos didáticos, apoio de uma organização e tutoria que propiciem uma aprendizagem independente e flexível."

Nesse contexto, o tutor desempenha um papel fundamental no processo, pois realiza a mediação entre o aluno e os demais sujeitos envolvidos. A tutoria envolve as ações pedagógicas necessárias para o desenvolvimento das capacidades dos estudantes, com vistas à sua autonomia (ANDRADE, 2007). A linguagem utilizada no desenvolvimento das propostas interativas em EAD exige várias qualidades do tutor, principalmente: amorosidade, afetividade, reflexão e comunicação - para eliminar o silêncio e o isolamento e conseguir a proximidade psicológica necessária aos atores envolvidos no processo (POLAK, 2001).

A EAD é uma modalidade em expansão e seu modelo de educação tem sido largamente discutido, especialmente quanto ao papel do professor e do tutor, quanto às tecnologias utilizadas, bem como a relação do aluno com o espaço e com o tempo. Em EAD, não é possível pensar em educação apenas numa perspectiva professor, sala de aula e aluno. O tutor precisa organizar e gerenciar suas atividades em todas as fases que envolvam a sua atuação (POLAK, 1999).

O guia de projetos PMBoK (Project Management Body of Knowledge), desenvolvido pelo PMI (Project Management Institute), contém os padrões e as linhas mestras das práticas usadas para gerenciamento de projetos. Fornece e promove um vocabulário comum para discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos, com ampla aceitação pelo mercado atual. Qualquer tipo de projeto pode ser gerenciado a partir dessas práticas (PMBOK, 2008). Sob essa perspectiva, é possível aplicar as práticas sugeridas pelo PMI nas atividades a serem desenvolvidas pelo tutor online. A proposta deste trabalho é definir um checklist organizado de acordo com os referenciais do PMBoK.

A organização deste artigo apresenta-se da seguinte forma: a seção dois oferece o histórico da educação a distância no Brasil; a seção três enfoca a estrutura da EAD e seus subsistemas; a seção quatro estabelece uma comparação entre a educação a distância e a presencial especificando as características dos alunos nessas modalidades; a seção cinco discute as competências e funções do tutor online; a seção seis apresenta o planejamento para a atuação do tutor online a partir da construção de um checklist baseado no PMBoK. A seção sete apresenta as considerações finais sintetizando as principais conclusões deste trabalho.

2. Histórico da EAD no Brasil

Conhecida desde o século XIX, a EAD despertou a atenção das instituições educacionais e dos pedagogos somente nas últimas décadas, devido a exigência da sociedade atual a um maior preparo profissional e cultural de seus cidadãos, que por meio da educação tradicional presencial não atingiria todos. As tecnologias disponíveis em cada momento histórico influenciou o ambiente educativo e a sociedade surgindo novas modalidades de ofertar educação.

Grandes pioneiros e universidades fizeram da EAD uma modalidade de ensino importante em todo o mundo. Graças às novas tecnologias do final do século XX, a ampliação de seu conceito, importância e possibilidades foram viabilizadas. A modernidade e a mudança de paradigmas sociais e educacionais contribuem para aumentar o número de universidades e outras instituições de ensino que estão interessadas em trabalhar com a modalidade EAD (SARAIVA, 2011).

A história da EAD no Brasil teve início em 1904, com o ensino por correspondência. A partir de 1937 foi criado o Serviço de Radiodifusão Educativa do Ministério da Educação, constituindo assim o uso da radiodifusão como auxílio à transmissão dos programas educativos. No período de 1966 a 1974 deu início a instalação de oito emissoras de televisão educativa em alguns estados brasileiros. Em 1967 foi criada a Fundação Padre Anchieta, mantida pelo Estado de São Paulo com o objetivo de promover atividades educativas e culturais através do rádio e da televisão. No ano de 1991 a Fundação Roquete Pinto, a Secretaria Nacional de Educação Básica e Secretarias Estaduais de Educação implantaram o Programa de Atualização de Docentes (TV Escola), abrangendo as quatro séries iniciais do ensino fundamental e alunos dos cursos de formação de professores. A partir de 1994, as universidades brasileiras passaram a se dedicar à pesquisa e à oferta de cursos superiores a distância. Em dezembro de 1996 foi oficializada a EAD como modalidade válida e equivalente para todos os níveis de ensino, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (TELEBRASIL, 2011). Conforme Costa et al. (2008):

"A década de 1990 registra ainda a criação da Universidade Aberta de Brasília (Lei 403/92), podendo atingir três campos distintos, Ampliação do conhecimento cultural: organização de cursos específicos de acesso a todos; Educação continuada: reciclagem profissional às diversas categorias de trabalhadores e àqueles que já passaram pela universidade; Ensino superior: englobando tanto a graduação como a pós-graduação."

Entre 1996 e 1997 surgiu a Universidade Virtual no Brasil. Atualmente, um dos meios mais utilizados para trabalhar com EAD é a internet, que disponibiliza ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) completos para este propósito.

Observa-se que a EAD evoluiu na sociedade contemporânea, apresentando maior credibilidade e constituindo um mercado promissor para instituições que trabalham com educação de qualidade.

3. Estrutura da EAD

A EAD tem sustentação em três grandes subsistemas: o administrativo, o pedagógico e o tecnológico.

Com o objetivo de apresentar a concepção de educação, de currículo, de ensino, de aprendizagem, do perfil de estudante que deseja formar, a instituição necessita do subsistema pedagógico. A partir daí ocorre o desenvolvimento dos processos de condução do ensino para a aprendizagem. É composto por profissionais de áreas multidisciplinares, no qual organização, flexibilidade e integração são elementos essenciais. Apresenta características próprias que exigem novas habilidades por parte de quem planeja, desenvolve e avalia estratégias de ensino em que professor e aluno estão separados fisicamente (LEITE et al., 2011).

No subsistema administrativo o objetivo é a gestão do curso, considerando aspectos pedagógicos, tecnológicos, financeiros e de recursos humanos. Deve respeitar a filosofia, natureza, missão, metas e objetivos que a instituição, objeto do processo, persegue, sempre com a visão de transformar a sociedade atual (POLAK, 2001). Implica em controlar: (i) a seleção e administração de pessoal; (ii) os recursos financeiros; (iii) a aquisição de recursos para garantir o andamento do curso; (iv) as estratégias para a efetivação da matrícula dos alunos; (v) períodos de inscrição.

O uso efetivo das TIC constitui o subsistema tecnológico, que envolve os recursos interativos e de comunicação. O objetivo principal é assegurar a disponibilidade dos conteúdos, os momentos síncronos e assíncronos do curso, permitindo diálogo, flexibilidade, interatividade e autonomia de cada um dos integrantes do cenário da EAD (POLAK, 2001). Esse subsistema influencia o processo educativo não presencial, sendo o material didático uma peça chave.

Um subsistema não consegue atingir seu objetivo sem a contribuição do outro. No entanto, a base para o início de qualquer projeto EAD está na estruturação do subsistema administrativo que controla recursos humanos e financeiros, aquisição de equipamentos para funcionamento das TIC, define cronogramas de oferta e andamento dos cursos oferecidos. Para uma gestão eficaz o controle e avaliação são necessários para assegurar a detecção e resolução de problemas.

4. Paralelo entre EAD e educação presencial

O processo educativo utiliza-se da tecnologia para desempenhar seu papel neste momento de transformação e transição da educação presencial para a EAD.

A educação presencial sempre terá seu espaço para a construção do conhecimento, mas esse formato de educação obriga um contato direto entre

professor e aluno, num local pré-estabelecido, por exemplo, numa sala de aula, num laboratório, numa sala de vídeo. Durante este contato ocorre o processo de ensino e aprendizagem no qual o professor organiza conteúdos e monta estratégias de ensino para transmissão do conhecimento.

Na EAD o contato entre professor e aluno é indireto; ocorre por intermédio das TIC. O professor organiza conteúdos, mas são os alunos que assumem a construção autônoma do processo de aprendizagem, sem a presença física do professor, que orienta e media o processo. O aluno na EAD possui disposição para interagir plenamente com os sujeitos do processo educacional e exercita sua autonomia quando define seus momentos de aprendizagem, dialoga e participa de forma ativa das atividades por inteiro. Conforme preconiza Silva (2001,s.p.):

"A disposição interativa permite ao usuário ser ator e autor, fazendo da comunicação não apenas o trabalho da emissão, mas co-criação da própria mensagem e da comunicação. Permite a participação entendida como troca de ações, controle sobre acontecimentos e modificação de conteúdos. O usuário pode ouvir, ver, ler, gravar, voltar, ir adiante, selecionar, tratar e enviar qualquer tipo de mensagem para qualquer lugar. Em suma, a interatividade permite ultrapassar a condição de expectador passivo para a condição de sujeito operativo."

Embora o objetivo da EAD e da educação presencial seja o mesmo, há diferenças entre elas demonstradas no Quadro 1:

Educação a Distância	Educação Presencial
Educação a distância e presencial	Educação presencial
Faixa etária e qualificação heterogênea – predomina adulto trabalhador	Faixa etária e qualificação homogênea – predomina adolescente
Alunos residem em diversos locais	Alunos residem na mesma cidade
Aprendizagem independente – desenvolve a autonomia	Aprendizagem dependente – professor detentor do conhecimento
Atividade secundária	Atividade primária
Custos iniciais elevados	Custos iniciais escassos
Ensino com multimeios	Ensino face a face
Flexibilidade tempo X espaço	Lugares e tempos determinados
Comunicação bidirecional ou multidirecional	Comunicação unidirecional
Aprendizagem colaborativa	Aprendizagem individual
Exige computador com acesso à Internet	Não exige meios tecnológicos
Foco da avaliação: no processo	Foco da avaliação: no resultado
Avaliação interfere numa situação em curso	Avaliação interfere numa situação passada
Problemas corrigidos antes que aconteçam	Problemas são corrigidos após seu advento
Avaliação formativa: processo de contribuição (auto-avaliação e constatação)	Avaliação como ato final de comprovação: processo de mensuração
Docente orientador, parcialmente substituível, mediador, facilitador	Docente educador, insubstituível, transmissor do conhecimento
Conteúdo flexível	Seqüência de conteúdo rígida e linear
Aluno produtor/regulador da aprendizagem	Aluno receptor

QUADRO 1 – Diferenças entre EAD e educação presencial tradicional
Fontes: Baseado em Polak (2011) e Fonseca (2011)

Nesse processo colaborativo, questões sobre qual deve ser o perfil do aluno

de EAD para obter sucesso são levantadas pelos professores, tutores e gestores de EAD. Fatores como o interesse, o esforço, a disciplina devem estar presentes no processo. O aluno virtual precisa saber administrar o tempo e conduzir sua agenda de estudos, devido ao grande número de atividades a serem realizadas.

O Quadro 2 sintetiza as diferenças entre o aluno virtual e o aluno tradicional:

Aluno EAD	Aluno presencial
Aluno leitor, pesquisador	Aluno ouvinte
Comportamento diferenciado do aluno – participativo, interessado, autodidata	Aluno desinteressado, não participativo, desatento
Aluno mais dedicado e motivado	Aluno desmotivado
Aluno assume mais responsabilidades	Aluno divide responsabilidades
Exige organização e disciplina	Organização dispensável
Desenvolve a autonomia e perseverança – postura ativa	Aluno dependente – postura passiva (operário/executor/passivo)
Notas maiores segundo pesquisa MEC ¹	Notas menores segundo pesquisa MEC
Aluno flexível e aberto a novas experiências e ideias	Aluno fechado e estático, aceita o que é estabelecido como verdade
Trabalho em equipe; colaborativo	Trabalho individual
Exige computador com acesso à internet	Não exige meios tecnológicos
Aluno EAD: troca, colabora, cria, coordena, compartilha, coopera, avalia, analisa, critica, pesquisa, discute, participa, organiza	Aluno Presencial: depende do professor no processo, não tem o poder de criar, criticar, pensar, exercer a cidadania
Aluno reflexivo: pensamento crítico	Aluno instruído: formação de hábitos, compreensão parcial, incapaz de utilizar a crítica como exercício para análise e pesquisa

QUADRO 2 – Diferenças entre o aluno virtual e o aluno tradicional
Fonte: Baseado em COLL (2010), PRENSKY (2001) e ZABALA (2010)

Para obter sucesso em EAD o aluno deve possuir as características elencadas por Palloff e Pratt (2004) e descritas a seguir:

- espírito de querer participar de uma comunidade virtual de aprendizagem;
- criar o maior número de discussões e diálogos para aquisição do conhecimento;
- alinhar o pensamento com os propósitos do curso para entender o que fazer para atingir os objetivos. Assim a interação será mais adequada e prazerosa;
- ter capacidade de colaborar num ambiente onde a ação colaborativa é muito importante. Perceber, ler o que está sendo postado, para que a partir das ideias dos colegas haja diálogo através do AVA;
- ter fluência digital. Saber escrever através do meio digital; utilizar boa comunicação e seguir as regras da netiqueta²;

¹Ensino a distância se sai melhor que presencial no Enade

<<http://acertodecontas.blog.br/atuaidades/ensino-a-distancia-se-sai-melhor-que-presencial-no-enade/>>; <<http://metodoead.blogspot.com/2010/02/aluno-da-educacao-distancia-conquista.html>>

²Regras para comunicação na Internet: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Netiqueta>;
<http://www.icmc.usp.br/manuals/BigDummy/netiqueta.html>.

- participar dos fóruns onde os diálogos acontecem, cresce o conhecimento coletivo através da interação causando influência na construção das ideias;
- acreditar no valor do *feedback* – estar preparado para dar *feedback* construtivos para os colegas - direção do conhecimento evolutivo;
- ter autonomia representada pelo próprio ritmo, que deve ser definido pelo aluno;
- ter capacidade de auto avaliação; ser autodidata; ter controle emocional;
- ter ambiente adequado para EAD: computador e acesso à internet de boa qualidade – condição fundamental para não desanimar.

Além dessas características o aluno virtual de sucesso possui uma postura pautada em três pilares: confiança, esforço e autonomia. Como explicam Longhi, Behar e Bercht (2010) (i) o aluno é reconhecido por “confiante” quando permanece calmo e tem autocontrole numa situação de stress durante a aprendizagem; suas preocupações pessoais não interferem em seus estudos; acredita na sua capacidade de aprender; é otimista, perseverante, auxilia os colegas com dificuldades; sente-se gratificado pelos resultados obtidos; (ii) o aluno é “esforçado” quando procura conhecer todas as dimensões do objeto estudado; testa todas as possibilidades, é perseverante, procura ajuda dos colegas e do professor; é incansável na colaboração e cooperação; interessa-se pelo objeto de estudo; acredita no resultado satisfatório; tem persistência na resolução de problemas; (iii) o aluno é “independente” quando adapta-se a situações imprevistas; é organizado; explora outros caminhos além dos apresentados pelo professor; é criativo; toma iniciativas para apresentar novas ideias ou modos diferentes para alcançar o objetivo; é receptivo a novas ideias ou modos diferentes para chegar à solução.

Esses pilares referem-se aos estados de ânimo do aluno, que devem predominar, para motivá-lo a produzir e autorregular a aprendizagem no AVA.

O perfil do aluno que opta pela EAD deve possuir características próprias que são necessárias para a percepção e cognição. Esse perfil é encontrado geralmente em quem possui mais idade e maturidade. Gilbert apud Palloff e Pratt (2002) diz que:

"O aluno online típico é geralmente descrito como alguém que tem mais de 25 anos, está empregado, preocupado com o bem estar da comunidade, com alguma educação superior em andamento, podendo ser tanto do sexo masculino quanto do feminino."

O paralelo traçado neste trabalho entre a EAD e a educação presencial tradicional mostra que para participar de um curso é necessário que o aluno virtual tenha as características acima relatadas e que as palavras-chave discutir, perguntar, participar, organizar, colaborar e comunicar façam parte do seu cotidiano de estudo.

5. Tutor na EAD

Conforme o decreto nº 2561 de 27 de abril de 1998 a EAD é reconhecida como uma modalidade educacional cuja mediação pedagógica possibilita o desenvolvimento de atividades educativas em espaços e tempos distintos, rompendo com os velhos paradigmas educacionais em que a aprendizagem está restrita a salas de aulas

isoladas, tendo o professor como a figura central e o foco do processo é o ensino. Nesse novo paradigma há uma substituição de papéis nesse processo, onde o professor passa a ser o mediador e ao aluno cabe o papel de produtor e sujeito ativo de sua aprendizagem, não sendo mais uma figura passiva do processo (POLAK, 1999). O processo de ensino e aprendizagem a distância é muito diferente do presencial, mesmo para professores com larga experiência em ensino (ARETIO, 1996). Diante dessa realidade, os professores precisam de capacitação que englobe o preparo do professor para fazer EAD com o uso de todos os recursos das TIC, uma vez que não é somente a tecnologia que garante o sucesso da EAD.

5.1 Papéis

A tutoria engloba ações pedagógicas que são essenciais são desenvolvimento das capacidades dos alunos, com vistas à promoção de sua autonomia e responsabilidade. Nesse sentido, o tutor é uma pessoa que está envolvida diretamente com o aluno orientando no processo de ensino e aprendizagem, na avaliação formativa e monitorando suas atividades, podendo também prestar esclarecimentos administrativos.

O tutor em EAD é um elemento dinâmico, essencial que desempenha um papel de mediador no processo, com base em uma dialógica parceria com o professor responsável e a equipe pedagógica. Representa um elemento facilitador e de ajuda pessoal (PRETTI, 1996). Segundo Pretti (1996):

"O tutor constitui um elemento dinâmico e essencial no processo ensino-aprendizagem, oferecendo aos estudantes os suportes cognitivos, meta-cognitivos, motivacionais, afetivo e social para que estes apresentem um desempenho satisfatório ao longo do curso. Deverá, pois, ter participação ativa em todo o processo. Por isso, é importante que se estabeleça uma vinculação dialógica e um trabalho de parceria entre o tutor, o professor/especialista e a equipe pedagógica."

Um professor deve elaborar propostas de atividades para a reflexão, oferecer suporte à resolução, sugerir fontes de informação alternativas, explicar e esclarecer dúvidas, bem como facilitar os processos de compreensão. Independente da modalidade, presencial ou a distância, "guiar, orientar e apoiar" são habilidades inerentes a todo bom professor (ASSIS, 2007).

O tutor contribui para humanizar o sistema de ensino na modalidade a distância, fornecendo os mais variados tipos de suporte: cognitivo, afetivo, social, administrativo, motivacional e avaliativo. Nesse sentido, é essencial a formação dos recursos humanos que irão exercer esse papel fundamental de professor tutor.

No que se refere à atuação, existem dois tipos de tutores: presencial e a distância. O tutor a distância mantém contato com os alunos via AVA. Já o presencial atende no polo. Seu trabalho acontece tanto presencialmente como via AVA (CARVALHO et al., 2011). Os tutores presenciais deverão acompanhar as atividades, juntamente com o tutor a distância e o professor responsável.

5.2 Funções

Conforme afirma (MACHADO et al., 2004) as funções do tutor online podem ser divididas em quatro áreas:

- pedagógica: independentemente do ambiente educacional o professor deve assegurar que o processo educativo ocorra entre os alunos. Especialmente no ambiente online, o professor é uma pessoa que facilita e conduz o grupo de maneira mais livre, permitindo e auxiliando aos alunos na exploração de materiais e desenvolvimento do curso. O tutor pode trazer assuntos gerais para serem estudados e analisados, estimular o pensamento crítico, questionar, avaliar, além de responder adequadamente as mensagens dos alunos;
- gerencial: representa o plano de ensino, as diretrizes e normas de comportamento a serem seguidas. O professor que atua na modalidade a distância é também seu administrador. Ele é responsável por enviar um programa para o curso englobando as atividades a serem realizadas e as orientações iniciais para discussão e adaptação;
- tecnológica: depende do domínio tecnológico do professor, sendo então capaz de transmitir tal domínio da tecnologia aos seus alunos. Os professores devem conhecer bem a tecnologia que usam para atuar como facilitadores do curso. “Usar a tecnologia para aprender exige mais do que conhecer um software ou do que se sentir à vontade com o hardware utilizado” (PALLOFF et al., 2002, p.109). Devem saber trabalhar em ambientes diferentes daqueles formais acadêmicos, acompanhar ritmos pessoais, conviver com sistemáticas diversificadas de avaliação;
- social: o professor é responsável por favorecer, facilitar e dar espaço aos aspectos pessoais e sociais dos alunos nas interações online, por meio de estímulos aos relacionamentos e às participações dos alunos, como também pelo suporte necessário para garantir a união dos grupos.

Para o desempenho de suas funções, o tutor online deve possuir e exercer as seguintes habilidades e competências: autenticidade, comunicação clara e objetiva, oral e principalmente a escrita, flexibilidade, bom relacionamento interpessoal, empatia, comprometimento, ética, saber ouvir, afetividade, maturidade, agilidade, administração do tempo, planejamento, organização, humor, dedicação e disponibilidade (MACHADO et al., 2004). Acima de tudo o tutor, não pode atuar simplesmente como um controlador de cronograma, um "animador de excursão". Deve conhecer completamente o conteúdo do curso, além de intervir quando necessário a fim de favorecer e ampliar o conhecimento de seus alunos. É fundamental que conheça a realidade e contexto de seus alunos, fazendo um *link* entre alunos, curso e instituição. Portanto, a tutoria representa um dos principais elementos para que a comunicação se estabeleça, pois ainda que as interações não ocorram ao mesmo tempo e local, é fundamental que elas sejam facilitadas e reforçadas, uma vez que, quanto maior for o grau de interação e comunicação entre os participantes do processo, mais significativa se torna a aprendizagem

(CARVALHO et al., 2011).

6. Planejamento da Tutoria

Em 1981, os diretores do PMI autorizaram o desenvolvimento do que se transformou em um guia de projetos - o PMBoK - que disponibiliza técnicas, métodos e processos relativos ao gerenciamento de qualquer tipo de projeto. É cedido gratuitamente para os membros do PMI, podendo também ser comprado em livrarias. A quarta edição foi lançada em dezembro de 2008 (PMBOK, 2008).

De acordo com o PMBoK, a gestão de projetos ocorrerá em áreas de conhecimento e por meio da aplicação e integração de processos. As áreas e os processos referenciados, total ou parcialmente, podem ser utilizados ou não, adaptados ou não, de acordo com as necessidades do projeto e a experiência e conhecimento do gestor (LENZI, 2011). As áreas de conhecimento são 9: Qualidade, Recursos Humanos, Escopo, Aquisições, Integração, Comunicações, Custo, Riscos e Tempo. Os processos disponibilizados pelo PMBoK são 42, e estão agrupados em 5 grupos ao longo do ciclo de vida do projeto. São eles:

- iniciação: reconhece um projeto/fase com a autorização para atuação;
- planejamento: planeja ações para alcançar os objetivos do projeto;
- execução: encarrega-se de executar o plano utilizando os recursos do projeto;
- monitoramento e controle: monitora e aponta ações corretivas no projeto;
- encerramento: aceita o projeto ou fase, fazendo seu fechamento corretamente.

Os grupos de processos se sobrepõem ao longo de praticamente toda a duração do projeto, conforme ilustra a Figura 1.

O PMBoK® distribui os processos de gerenciamento de projetos em cinco grupos:

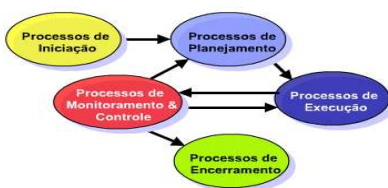


Figura1 - Visão dinâmica (PMBOK, 2008)

6.1 Aplicação do PMBoK no planejamento da tutoria online

Considerando as melhores práticas de gerenciamento de projetos sugeridas pelo PMBoK, neste tópico serão definidas as atividades que um tutor online deve realizar. Algumas delas estão baseadas no guia do tutor elaborado e utilizado em treinamentos pela Prodemge (2011). O ciclo de vida (grupo de processos) do PMBoK foi utilizado para elaborar a relação dessas atividades:

- a) iniciação: trata principalmente da autorização do projeto, documenta os objetivos, identifica todas as pessoas na organização que podem ser afetadas pelo projeto, bem como informações relevantes acerca de seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto. O professor inicia sua preparação para atuar como tutor em um curso à distância. Aspectos essenciais devem ser observados: (i) entender o processo de ensino-aprendizagem online; (ii) possuir habilidades técnicas para criar e manipular atividades em AVA; (iii) possuir habilidades para comunicação online, identificando diversidades com sensibilidade, para explorar diferenças e solucionar conflitos de forma construtiva; (iv) utilizar recursos eletrônicos e multimídia nas atividades; e (v) demonstrar atitude positiva e entusiasmada com o ensino online.

Seguindo algumas orientações de Hanna (apud ALVES; NOVA, 2003:37) o professor que deseja atuar como tutor em curso a distância deve conhecer:

- a fundamentação pedagógica, o objetivo e a filosofia de ensino e aprendizagem do curso; regulamentos acadêmicos e administrativos que afetam o curso;
 - a realidade do público-alvo; o ambiente online utilizado, bem como outros recursos tecnológicos para exercer a função de tutor;
 - o material disponibilizado aos alunos; o sistema de avaliação a ser aplicado;
 - o cronograma completo do curso com: data, horário, local, responsável, atividades e recursos necessários.
- b) planejamento: serve como suporte para agilizar e organizar sua execução. Muitos projetos são cancelados por falta de planejamento. O objetivo principal desta etapa é preparar antecipadamente as bases necessárias para alcançar metas futuras, possibilitando um gerenciamento realista. Para isso é necessário:
- elaborar um plano específico para cada turma que inicia;
 - relacionar os objetivos de cada atividade com o conteúdo trabalhado;
 - planejar atividades diferenciadas relacionadas aos conteúdos do curso;
 - solicitar relação contendo dados para contato de todos os alunos do curso;
 - solicitar relação contendo dados para contato dos responsáveis administrativos da instituição, inclusive com suas respectivas atribuições;
 - conhecer os recursos de biblioteca disponibilizados aos alunos da EAD;
 - conhecer os serviços e recursos de apoio aos alunos com problemas de estudo, de ordem pessoal ou pessoas com deficiência (PCD) disponibilizados;
 - criar múltiplos espaços de trabalho, de interação e socialização;
 - definir as regras vigentes para as aulas online;
 - desenvolver formas de comunicação para evitar solidão dos alunos;
 - esclarecer suas expectativas sobre os papéis dos participantes;
 - manter comunicação com os demais tutores envolvidos, respeitando ideias apresentadas por esses e por toda a equipe de EAD;
 - esquematizar a atribuição de notas para cada trabalho/atividade;
 - buscar regras para entrega de trabalhos fora do prazo ou plágio.

- c) execução: viabiliza a realização do trabalho planejado. Neste processo são coletadas as informações sobre o andamento dos trabalhos de forma a relatar continuamente o seu desempenho. Devem ser consideradas as atividades para:
- realizar contato inicial com todos os alunos do curso; criar relacionamentos pessoais online; desenvolver comunidades de aprendizagem;
 - esclarecer as competências a serem desenvolvidas em cada módulo;
 - aplicar atividades utilizando recursos diversificados e disponíveis no AVA, promovendo interação eficiente;
 - conduzir os debates nos fóruns por meio de questionamentos relacionados aos comentários dos participantes; responder questionamentos dos participantes de forma personalizada, pertinente, clara e concisa; fazer comentários positivos sobre as participações;
 - aplicar formas de comunicação para evitar que os alunos se sintam sozinhos;
 - estar sempre em dia com as mensagens (recebidas/enviadas);
 - interagir com os participantes.
- d) monitoramento e controle: esta etapa é responsável para garantir a qualidade do trabalho planejado e que está sendo executado. Para Arnaldo Niskier (1999), o tutor a distância além de reunir as qualidades de um planejador, pedagogo, comunicador e técnico de informática, precisa manter avaliação permanente a fim de aperfeiçoar o próprio sistema. As dificuldades devem ser previstas, buscando se antecipar aos alunos na sua solução. Além da contribuição de Niskier (1999), o tutor durante esta etapa de monitoramento e controle deve:
- verificar se o trabalho está sendo executado conforme o planejado;
 - observar as discussões em andamento, desenvolvendo argumentos para as boas discussões e encerrando as improdutivas, sem inibir novas ideias;
 - administrar e identificar o momento de intervir em eventuais conflitos;
 - auxiliar os alunos a planejarem seus trabalhos e comentar os já realizados;
 - corrigir as avaliações, aplicando as regras estabelecidas para entregas fora do prazo ou plágio; ajudar os alunos a compreender os materiais do curso através das discussões e explicações;
 - responder as questões sobre a instituição; fornecer informações por telefone, fax e e-mail; organizar círculos de estudo de assuntos considerados complexos; verificar se os prazos estão sendo cumpridos;
 - atualizar informações sobre o progresso dos estudantes;
 - registrar eventos/problemas no histórico do curso; entrar em contato com os alunos que não estão participando ou produzindo resultados;
 - fornecer *feedback* aos coordenadores sobre os materiais dos cursos e as dificuldades dos alunos; servir de intermediário entre a instituição e os alunos.
- e) encerramento: é a etapa responsável pela finalização de todas as atividades. Para o encerramento formal do curso é necessário:
- oficializar o encerramento de cada atividade;
 - obter e analisar resultados da avaliação da tutoria pelos alunos para identificar estratégias positivas e aquelas que necessitam melhorias;

- obter e analisar resultados da avaliação do curso pelos alunos;
- registrar as experiências e ocorrências do curso; compartilhar com outros tutores o relato das experiências e ocorrências;
- recomendar melhorias; fazer relatório final de desempenho do curso; arquivar histórico, planos, lições aprendidas e relatório final.

7. Considerações Finais

A EAD contribui para a democratização da educação convergindo com as demandas atuais da sociedade. A ideia é impulsionar mudanças necessárias nas práticas convencionais de ensino-aprendizagem para envolver um público transformado pelas tecnologias. Na EAD as atividades ocorrem em tempos e espaços diferentes, fazendo que o aluno obtenha uma postura mais ativa, sendo responsável pela busca do conhecimento e sua aprendizagem. O tutor orienta para que adquira autonomia no aprendizado, construa conhecimento e defina seu próprio contexto.

Nesse sentido, a comunicação entre alunos e tutores é mediada pela tecnologia com a intensa utilização dos recursos computacionais. É importante destacar que a comunicação representa um elemento primordial para o sucesso da tutoria, sendo exercida de forma bidirecional. A EAD na visão unidirecional e solitária realmente é inviável do ponto de vista pedagógico. Além disso, não importa a modalidade - presencial ou a distância - é essencial a realização de atividades participativas, tendo em vista um trabalho colaborativo, criativo e construtivista.

Para todos que pensam na educação com uma perspectiva de formação completa, é fundamental conceituá-la enquanto prática social e espaço de produção de conhecimento. A mudança de ênfase não se dará sem uma transformação séria e comprometida nas condições de trabalho e formação dos professores, considerando que precisam estar qualificados e decididos a enfrentar esse poderoso universo de intenções que cercam o seu campo de atuação.

Para auxiliar o tutor online, este trabalho culminou com a apresentação de um *checklist* contendo diretrizes para a condução da prática da tutoria, com vistas na gestão e organização das atividades desenvolvidas pelo tutor durante todo o processo. O ciclo de vida utilizado acompanhou a sugestão do PMBoK.

A oferta de cursos à distância exige mais do que a simples distribuição de materiais através dos recursos da tecnologia da informação. É essencial, por parte dos gestores, o compromisso com a ética e responsabilidade sobre os investimentos, enfatizando a reflexão sobre o que significa educar na atualidade.

8. Referências Bibliográficas

ALVES, Lynn; NOVA, Cristiane. Educação a Distância: Uma Nova Concepção de

- Aprendizagem e Interatividade. São Paulo: Futura, 2003.
- ANDRADE, Jaqueline Barbosa Ferraz de. A Mediação na Tutoria Online: O Entrelace que Confere Significado à Aprendizagem. Salvador, dissertação de mestrado, 2007.
- ARETIO, Lorenzo Garcia. La Educación a Distancia y La UNED. Madrid (Espanha), UNED, 1996.
- ASSIS, Elisa Maria de. Gestão do Sistema Tutorial, à Luz do Imaginário do Tutor e do Aluno. Londrina, dissertação de mestrado, 2007.
- BELLONI, MARIA LUIZA. Ensaio sobre a Educação a Distância no Brasil. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v23n78/a08v2378.pdf>>. Acesso em: 03/11/2011.
- CARVALHO, Jucineide L.; POLAK, Ymiracy N. S. Prática de Tutoria em EAD. Texto básico da Unidade 4 do Curso de Formação de Tutores. Presidente Prudente, UNOESTE/NEAD, 2011.
- COLL, César et al. Psicologia da educação virtual: Aprender e ensinar as tecnologias da informação e da comunicação. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- COSTA, K.S.; FARIA, G.G. EAD: sua origem histórica, evolução e atualidade brasileira face ao paradigma da educação presencial. 2008. Disponível em: <www.abed.org.br/congresso2008/tc/552008104927AM.pdf>. Acesso em: 30/10/2011.
- FONSECA, João J. S. Educação presencial e educação à distância: procure as diferenças. Disponível em: <<http://joaojosefonseca1.blogspot.com/2009/01/educacao-presencial-e-educacao-distncia.html>>. Blog educação e cidadania, publicado em 4/12/2009. Acesso em: 9 out. 2011.
- LEITE, Ligia Silva; SILVA, Christina Marília Teixeira. A Educação a Distância Capacitando Professores: em Busca de Novos Espaços para a Aprendizagem. Conect@ - número 2; setembro/2000. Disponível em: <http://www.revistaconecta.com/conectados/ligia_capacitando.htm>. Acesso em: 10 set. 2011.
- LENZI, Greicy Kelli S. Diretrizes para a Gestão de Projetos de Cursos de Capacitação na Modalidade de Educação a Distância. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Greicy-Lenzi.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2011.
- LONGHI, Magali T. et al. Os fatores motivacionais e os estados de ânimo em ambientes virtuais de aprendizagem. Santiago, Chile: Congresso Interamericano de Informática Educativa, 2010. Disponível em: <<http://www.ie2010.cl/posters/IE2010-88.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2011.
- MACHADO, Liliana Dias; MACHADO, Elian de Castro. O papel da tutoria em ambientes de EAD. Congresso Internacional de Ensino à Distância, ABED, 2004. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/022-TC->

- A2.htm>Acesso em: 07 nov. 2011.
- NISKIER, Arnaldo. Educação a Distância: tecnologia da esperança. São Paulo: Loyola, 1999.
- PALLOFF, Rena M.; PRATT, Keith. Construindo Comunidades de Aprendizagem no Ciberespaço. Porto Alegre, Artmed, 2002.
- PALLOFF, Rena M.; PRATT, Keith. O aluno virtual: um guia prático para trabalhar com estudantes on-line. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- PMBOK. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 4.ed. Estados Unidos: PMI (Project Management Institute), 2008.
- POLAK, Ymiracy N. S. Iniciando o percurso em EAD na UFPR. In: POLAK, Ymiracy N. S.; MARTINS, Onilza B.; SÁ, Ricardo Antunes de. Educação a Distância: um debate multidisciplinar. Curitiba, UFPR/PROGRAD/NEAD, 1999.
- POLAK, Ymiracy N. S.; MARTINS, Onilza B. Relações de poder e suas formas. In: POLAK, Ymiracy N. S.; MARTINS, Onilza B. Planejamento e Gestão em EAD: organização curricular e material didático. Curitiba, UFPR/UNIREDE/NEAD, 2001.
- POLAK, Ymiracy N. S. Concepções e Políticas em EAD. Texto básico da Unidade 1 do Curso de Formação de Tutores. Presidente Prudente, UNOESTE/NEAD, 2011.
- PRENSKY, Marc. Digital Natives, Digital Immigrants. On the horizon. United Kingdom: MBC University Press, vol. 9, nº 5, Outubro 2001.
- PRETTI, Orestes (Org.). Educação a distância: inícios e indícios de um percurso. Cuiabá, UFMT – Nead/IE, 1996.
- PRODEMGE. Guia do Tutor. Disponível em: <https://ead.prodemge.gov.br/file.php/1/Ajuda/Guia_do_Tutor.pdf>. Acesso em: 20 set. 2011.
- SARAIVA, Terezinha. Educação a Distância no Brasil: lições da história. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1048/950>>. Acesso em: 03 nov. 2011.
- SILVA, Marco. Sala de Aula Interativa: A Educação Presencial e a Distância em Sintonia com a Era Digital e com a Cidadania. Campo Grande, MS: XXIV congresso brasileiro da comunicação, 2001. Disponível em: <<http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/4727/1/NP8SILVA3.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2011.
- TELEBRASIL. Breve histórico da EaD no Brasil. Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/ead.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2011.
- ZABALA, Antoniet al. Como ensinar e aprender competências. Porto Alegre: Artmed, 2010.