

# Dificuldades não esperadas na primeira tutoria: uma visão da mentoria

## Neila Rockenbach Xavier

Mestre em Administração, com MBA em Marketing e em Gestão Empresarial, e graduação em Direito, possui experiência profissional nas áreas bancária, empresarial e de docência. No momento, atua como professora-tutora no FGV Online e no Pós ADM da Rede Management da FGV, além de desempenhar a função de mentora no FGV Online.

## Débora Maria Lautenschläger Piccoli Guimarães

Mestre em Administração de Empresas, *International Business*, pela University of East London, Londres, pós-graduada em Administração e graduada em Engenharia, com formação docente em Matemática, possui experiência de atuação, nacional e internacional, em várias áreas: técnica, comercial, de treinamento e, nos últimos anos, em gestão de pessoas. No momento, atua como professora-tutora do FGV Online e também como *executive coach*.

## Resumo

A tutoria é um dos elementos mais tangíveis no processo de aprendizagem empreendido por instituições de ensino a distância. Do tutor se requer comprometimento, organização, conhecimento técnico específico e de diretrizes e processos internos. O domínio desse ferramental representa uma entrega de valor distintiva à instituição, em que o tutor é parte ativa da aquisição de conhecimento do aluno. Entretanto, problemas na condução da tutoria poderão comprometer a qualidade do processo e o aprendizado do aluno.

**Palavras-chave:** mentoria; processo de aprendizagem; tutoria problemática.

## Abstract

The tutorship is one of the most tangible elements in the learning process undertaken by distance education institutions. It is required from the tutor commitment, organization, specific technical knowledge of the guidelines and internal processes. The dominance of these tools represents a delivery of distinctive value to the institution, and the tutor is an active part of the students' knowledge acquisition. However problems in the conduction of tutorship may compromise the quality of the process and student learning.

**Keywords:** mentoring; learning process; problematic tutoring.

## Resumen

La tutoría es uno de los elementos más tangibles en el proceso de aprendizaje emprendido por instituciones de educación a distancia. Del tutor se requiere compromiso, organización, conocimiento técnico específico y de directrices y procesos internos. El dominio de estas herramientas representa una entrega de valor distintiva de la institución, donde el tutor es parte activa de la adquisición de conocimiento del alumno. Sin embargo, los problemas en la conducción de la tutoría podrán comprometer la calidad del proceso y el aprendizaje del alumno.

**Palabras clave:** mentoría; proceso de aprendizaje; tutoría problemática.

## 1. INTRODUÇÃO

A educação a distância é uma modalidade de aprendizagem antiga, que, com o advento da era do conhecimento – especificamente com o surgimento da internet e sua socialização –, encontra-se em pleno e contínuo desenvolvimento, efetivamente derrubando barreiras geográficas e culturais, e possibilitando o acesso a programas e escolas situados nos mais distantes locais do planeta, reunidos em um espaço comum: a internet.

Essa modalidade de aprendizagem vem-se constituindo em um significativo elemento no aperfeiçoamento continuado do profissional de mercado, apresentando um importante diferencial de conveniência em relação à situação geográfica do aluno e da escola, e ao tempo a ser disponibilizado para os estudos, pois não há necessidade de apresentação física em uma sala de aula, em dias e horários predefinidos, nem de rotina padronizada para estudo. Processos de aprendizagem a distância intermediados pela internet estão tendo uma demanda crescente, impondo à instituição melhoria contínua de seus processos bem como investimentos em recursos para capacitação das pessoas que os conduzirão, para que seja garantida a entrega ao aluno de um serviço de excelência e com alto valor agregado.

Requer-se, para obter êxito na formação dos alunos nos diversos cursos oferecidos, que se desenhem processos que aliem as necessidades e os interesses do público-alvo aos valores e objetivos institucionais. Dessa forma, são estabelecidos não apenas os procedimentos necessários às ações a serem desempenhadas para efetivação da entrega mas também o papel de cada um dos agentes envolvidos no processo de aprendizagem, sobretudo do professor-tutor, elemento *tangibilizador* do processo de aprendizagem e elo visível entre a instituição e o aluno.

Para que o professor-tutor desempenhe suas funções adequadamente, é necessário que seja capacitado em cursos e treinamentos específicos que o habilitem a desempenhar todas as atividades inerentes à prática docente. Essa capacitação poderá ser desenvolvida internamente à instituição, o que permitirá uma apropriação mais consistente da filosofia e dos valores institucionais por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências entre quem está *entrando* e quem está transmitido as orientações, propiciando uma imersão maior na cultura organizacional.

Nesse processo de capacitação, a mentoria se constituiria em uma ferramenta a ser utilizada para complementar e completar a formação do novo profissional. A presença de um mentor acompanhando a primeira tutoria de um mentorado se justificaria pela necessidade não só de finalizar a etapa primária da aprendizagem organizacional mas também, e sobretudo, de levar o tutor à compreensão plena do ambiente organizacional e das perspectivas de desempenho sobre a atuação dos profissionais que prestam serviços à organização.

Diferentemente do coaching, processo destinado a atingir metas de um determinado objetivo, e também do *counselling*, em que existe uma forma de aconselhamento sobre os passos a serem seguidos, a mentoria é uma forma de aprendizagem, e, para que ela ocorra, é preciso incrementar a comunicação pessoal. Mentor e mentorado são portadores de uma programação mental distinta, pois procedem de ambientes culturais diversos. Assim, é salutar que haja observância das fases de comunicação intercultural para que o diálogo a ser empreendido entre as partes atinja os resultados pretendidos. Segundo Hofstede (1991, p. 266):

*A tomada de consciência é o ponto de partida: o reconhecimento de que, devido à forma como foi educado, sou portador de uma determinada programação mental e que outras pessoas, educadas em ambientes diferentes, tem uma programação mental diferente, por razões igualmente válidas [...]. Para dialogar eficazmente com outras culturas é necessário aprender coisas sobre elas [...]. Mesmo que não partilhemos esses valores, devemos fazer ao menos um esforço para compreender intelectualmente em que é que diferem dos nossos. As competências são o resultado da consciência e do conhecimento mais a prática.*

A mentoria, instituída como última etapa de uma capacitação de tutores, ocorre, normalmente, quando esses são alocados em sua primeira disciplina. Um mentor, indicado pela coordenação pedagógica e selecionado devido a sua experiência e qualidade tutorial dentro da instituição, acompanhará o tutor iniciante ao longo de sua primeira turma, tendo acesso irrestrito a todos os ambientes de sua sala de aula. Mentor e mentorado também terão um ambiente reservado para contato direto, onde possam dialogar livremente e onde o mentor possa postar seus *feedbacks*, auxiliar o tutor em suas dúvidas e dar-lhe suporte emocional em suas ansiedades naturais diante do novo, minimizando os efeitos da insegurança por estar conduzindo sozinho, pela primeira vez, uma turma.

Esse trabalho, contudo, tem como foco principal a análise de situações consideradas *tutorias problemáticas* pelo prisma do mentor, em que tutores em sua primeira tutoria apresentam um conjunto de problemas não esperados no desempenho de suas funções. Convém salientar que a expressão *tutorias problemáticas* foi cunhada pelas autoras e utilizada para designar tutorias não conformes com as diretrizes institucionais. O mentor, ao possuir conhecimento pleno das ferramentas de trabalho, dos processos e sistemas, bem como profunda compreensão das diretrizes, dos valores e da cultura organizacional, apresenta capacidade ímpar de julgamento sobre o cumprimento das funções tutorias e do atendimento às necessidades do aluno e da instituição.

Assim, buscar-se-á analisar, ao longo do texto, alguns graves problemas apresentados por tutores em suas primeiras tutorias. Esses problemas comprometem não só o desempenho dos tutores mas também o de seus alunos, e ocorrem mesmo tendo sido os tutores previamente capacitados, recebido treinamento teórico e participado de laboratório de simulação de práticas tutoriais, embasadas nas diretrizes institucionais e desenvolvidas no mesmo ambiente em que trabalhariam esses tutores.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Muitos processos de aprendizagem da educação a distância centralizam na tutoria seu principal elemento *tangibilizador*. O tutor constitui o elo principal entre a instituição e o aluno, e, sobretudo, representa o apoio primordial ao aprendizado pretendido por este. O texto de apresentação do Manual de Tutoria do FGV Online, instituição que posiciona o tutor na condução do processo de aprendizagem em seus cursos, referenda essa concepção e aponta as características necessárias para que um tutor conquiste os objetivos institucionais:

[...] a qualidade da EAD depende, em grande parte, da excelência da tutoria. Na prática, essa excelência tem origem no domínio do conteúdo e das atividades da disciplina, na capacidade de organizar e orientar o processo de ensino-aprendizagem, na utilização pedagógica e técnica das ferramentas que dinamizam a disciplina, na qualidade da relação construída com os alunos e com a própria Coordenação de Tutoria (2010, p. 4).

As competências necessárias para ser um tutor – por vezes, diversas das exigidas de um professor presencial, sobretudo em virtude da natureza do ambiente em que o processo de aprendizagem se desenvolve – são observadas ao longo da vivência tutorial, que se inicia com a inserção do tutor no ambiente de aprendizagem institucional, com sua participação no curso de capacitação sobre as diretrizes e técnicas tutoriais, bem como com o acompanhamento contínuo e sistemático de seu desempenho nas tutorias realizadas. Os indicadores de desempenho são mensurados por alunos, coordenação pedagógica, processos tecnológicos e mentoria (nos casos previstos). A partir deles, são emitidos notas e pareceres que permitirão uma avaliação abrangente do tutor, considerando tanto seu conhecimento específico na área de atuação quanto a operacionalidade dos processos e sua postura profissional.

### 2.1 Processo de capacitação do tutor

No processo de capacitação do novo tutor, este está sendo habilitado no mesmo local – ambiente de aprendizagem – em que desempenhará suas funções. Esse processo permite uma aquisição plena de conhecimentos ao levar o tutor a estar em contato com as duas dimensões da aprendizagem: tácita e explícita (LONGO, 2010). Por meio do conhecimento explícito, o tutor terá contato com as diretrizes institucionais e com as ferramentas do processo de aprendizagem. Tacitamente, estará presenciando o desempenho do tutor de sua capacitação, que demonstrará, por meio de sua prática, a instrumentalização dos processos, a cultura e os valores da instituição, além da postura profissional requerida por ela.

O aluno-candidato – denominação criada pelas autoras para designar o aluno ingresso no curso de capacitação tutorial e aspirante a tutor de uma instituição de ensino –, após aprovação no processo de capacitação, poderá ser acompanhado por um mentor em sua primeira experiência em sala de aula. Nesse caso, o papel do mentor é verificar a adequada execução das funções tutoriais desempenhadas pelo novo tutor ao longo de sua disciplina, dando-lhe suporte em suas necessidades e socorrendo-o nos pontos que ainda não se encontram totalmente conformes. A presença do mentor permite ainda que as angústias iniciais da primeira experiência sejam amenizadas, o que representa para o tutor um apoio primordial em relação a suas incertezas e à ansiedade diante do novo.

Na primeira experiência, é comum o tutor ter dúvidas acerca da correta execução de suas tarefas, do acolhimento positivo dos alunos e da condução adequada da aula, ou seja, de sua contribuição no processo de aprendizagem. Normalmente, um elevado grau de ansiedade perdura nas duas primeiras semanas da disciplina, principalmente em turmas em que haverá contato, em tempo real, com os alunos por meio de reuniões *on-line* (*chats*), diminuindo sua intensidade a partir da realização adequada das tarefas iniciais. Contribuem para essa estabilidade o conforto e a segurança proporcionados pelos *feedbacks* do mentor e pela interação com os alunos em sala de aula, que conferem ao tutor a certeza de estar conduzindo-se como o objetivado por sua formação como tutor.

## 2.2 Mentoria – ferramenta do processo de capacitação

A mentoria, ferramenta que pode ser inserida no processo de capacitação de tutores, refere-se, segundo Araújo (2012), a uma relação pessoal de desenvolvimento, em que uma das pessoas – a mais experiente – promove a evolução e o desenvolvimento da outra – a menos experiente. O objetivo é estimular e inspirar o mentorado, ou seja, o aprendiz ou pupilo, a colocar em prática seu potencial, transmitindo um saber-fazer. Nessa mesma linha, Vergara (2012) define *mentoria* como uma relação de apoio e suporte, em que a pessoa mais experiente ajuda o iniciante no desenvolvimento de sua carreira dentro da organização.

As reflexões decorrentes desse processo promovem modificações na prática profissional e na vida do mentorado, mas também afetam o mentor, pois este aprende com o relacionamento, refletindo sobre seus conhecimentos e sua vivência organizacionais. A mentoria, portanto, dissemina conhecimento, melhora a qualidade de vida e equilibra os anseios do mentorado e do mentor com os objetivos da instituição. Além disso, dentro da instituição, a mentoria pode ser intencional, uma vez que há o propósito organizacional de provocar mudanças no capital humano da organização investindo no desenvolvimento emocional e intelectual das pessoas que nela trabalham, visto que esse ambiente se desenvolve à medida que as pessoas que nele exercem suas funções crescem (VERGARA, 2012).

Podem-se elencar como funções da mentoria (FGV ONLINE, 2010a): capacitar tecnicamente e transmitir experiência e vivências; prestar suporte e ajuda contínua ao novo tutor, fundamentando sua conduta nos princípios institucionais; garantir a qualidade do processo de aprendizagem; contribuir para estabelecer as primeiras relações de comprometimento no tutor. Nesse processo, o mentor precisa, sobretudo, estabelecer uma relação de confiança e oferecer segurança ao mentorado,

pois, em sua primeira experiência, cada dia torna-se um novo desafio, já que ainda não está plenamente consciente dos reflexos de suas ações diárias em todo o processo de aprendizagem que está conduzindo. O mentor precisa olhar para seu mentorado como um colega que está dando seus primeiros passos em busca de um aprendizado pleno e de excelência, e, assim, deve mostrar onde estão as informações e como é possível chegar ao resultado desejado. Por outro lado, não deve realizar o trabalho de seu mentorado, e isso consiste em não torná-lo dependente, incapaz de conduzir-se sem antes ouvir os conselhos do mentor.

A relação deve ser colaborativa: o mentor dando suporte emocional e técnico, e o mentorado absorvendo esses ensinamentos para moldar seu próprio jeito de atuar. Incentivar a autonomia do mentorado capacita-o a conhecer as diretrizes e regras do jogo por seus próprios esforços e singularidades, e, sobretudo, propicia o estabelecimento da confiança intrapessoal, tornando-o capaz de conduzir, com qualidade, seu trabalho em turmas vindouras. Segundo Stoltzfus (2008), a mentoria deve estimular no mentorado a habilidade para a autonomia e a liderança, instigando suas capacidades e levando-o a assumir as responsabilidades sobre suas ações.

O processo de mentoria promove modificações na prática profissional do mentorado e, portanto, é primordial que a relação entre este e seu mentor seja de confiança e respeito. Para provocar a apreensão de conhecimento de seu mentorado, o mentor deve desafiá-lo a alcançar um padrão de excelência; deve provocá-lo à reflexão sobre as necessidades da instituição para enfrentar, com sucesso, os desafios com qualidade, produtividade e competitividade; deve estimulá-lo a sentir orgulho do papel que desempenha (VERGARA, 2012). Também segundo a autora, o mentor necessita compreender, em um exercício de autoconscientização, suas possibilidades e limitações; seus valores pessoais, preconceitos, estereótipos e visão de mundo; seu grau de sensibilidade e de empatia e sua disponibilidade para relacionar-se, incondicionalmente, com o outro, considerando que todos, indistintamente, apresentam forças e fraquezas, níveis de possibilidades e limitações.

O mentor, ao analisar periodicamente o trabalho do mentorado, deve emitir *feedback* construtivo para proporcionar a reparação de pontos fracos e estimular a melhoria contínua. Alexandre (2012, p.1) preconiza:

O *feedback* tem como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento dos profissionais, fazer com que os mesmos enxerguem que existem pontos a serem melhorados, sugerindo formas de como conseguir atingi-los. É também considerado como momento de explanação de algo positivo, ou seja, torna-se oportunidade de enfatizar algo que este funcionário tem de diferencial e deixá-lo ciente desses pontos, pois isso é a fonte geradora de motivação.

O novo tutor, por sua vez, tem de compreender que deve trabalhar autonomamente e que é o gestor de sua turma. Sendo assim, disciplina, organização e profissionalismo são atitudes buscadas pela instituição e consideradas na avaliação da mentoria para determinar seu futuro como tutor. A eficiência da mentoria requer a observância de determinados comportamentos por parte do mentor e do mentorado. Requer-se que o mentorado tenha disponibilidade psicológica e espiritual para a aprendizagem; que se sinta menos ameaçado e mais seguro com o acompanhamento do mentor; que

compreenda que, em sua condição de principiante, não é capaz de dar conta de demandas do ambiente sozinho; que precisa aprender a ter uma visão ampla da instituição e a consciência de que o conhecimento interno é coletivamente construído (VERGARA, 2012).

Entretanto, nem sempre o quadro encontrado pelo mentor é o esperado para as primeiras tutorias. Há casos de tutores com inúmeras dificuldades em relação à operacionalização do ambiente de trabalho, à execução das tarefas tutoriais e à compreensão de como se processa a relação dialógica adequada em sala de aula. Tal cenário faz o mentor questionar-se sobre o que, efetivamente, esses tutores aprenderam na capacitação a que foram submetidos e sobre sua responsabilidade profissional.

Essa situação é crítica não apenas porque a deficiência na condução dos trabalhos tutoriais prejudicará o desempenho do tutor, comprometendo sua aprovação pelo mentor e pela coordenação pedagógica, mas também porque implicará o oferecimento de um serviço aquém do objetivado, comprometendo a aprendizagem do aluno e refletindo negativamente na imagem da instituição.

### 2.3 Pontos negativos comuns em *tutorias problemáticas*

É preocupante que haja grandes discrepâncias entre o aprendido na capacitação e aquilo que o tutor apresenta no momento que assume sua primeira tutoria. No curso de capacitação, as informações são repassadas formalmente por meio de textos, discussões de conteúdo nos fóruns e tarefas escritas, bem como por meio da simulação de prática tutoriais e, tacitamente, pela vivência passiva do aluno-candidato na mesma sistemática de aprendizagem em que atuará futuramente. Esse aprendizado tácito promovido pela situação de aluno da capacitação constitui um significativo elemento em sua formação como tutor. Comentam Nonaka e Takeushi sobre essa experiência:

Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através de observação, imitação e prática [...] o treinamento prático utiliza basicamente o mesmo princípio. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência (1997, p. 69).

Assim, os problemas recorrentes em *tutorias problemáticas* apresentados a seguir constituem preocupações dos mentores que, inclusive, têm sua atuação dificultada, pois precisam exercer o papel de professor, ensinando, novamente, as funções e tarefas operacionais que deveriam já estar introjetadas no tutor, que fora previamente capacitado para o exercício dessas atribuições e tem, a sua disposição, documentos internos, manuais e tutoriais do sistema para estudo e consultas prévias. Na sequência, problemas comuns encontrados nas mentorias são expostos. Salienta-se, entretanto, que, isoladamente, essas situações podem ocorrer na primeira disciplina de um novo tutor sem que comprometam seu desempenho e o da turma – algumas delas até são esperadas, muitas vezes em razão das limitações do processo de capacitação. O ponto crítico ocorre quando todos os problemas são observados, conjuntamente, em uma mesma tutoria, denotando total despreparo do tutor para desenvolver suas funções e desempenhar seu papel de facilitador do aprendizado do aluno.

### 2.3.1 Organização da sala de aula

O problema encontrado em relação à organização da sala de aula foi:

- ambiente virtual de aprendizagem (AVA) – dificuldades para operacionalizar o ambiente de trabalho e desconhecimento de muitas funções da plataforma. Esses problemas não somente comprometem o desenvolvimento das tarefas tutoriais como também impedem que o tutor auxilie os alunos a *navegarem* no sistema.

### 2.3.2 Formatação de mensagens

Os problemas encontrados em relação à formatação de mensagens foram:

- poluição visual – excesso de cores, *emoticons* e informações em uma mesma mensagem, comprometendo a qualidade e, sobretudo, desviando a atenção do conteúdo;
- falta de padronização das mensagens – alteração, a todo o momento, de fontes, cores, estrutura de parágrafos. A padronização e a personalização das mensagens caracterizam o tutor dentro da turma, individualizando-o e chamando a atenção visual imediata em fóruns de discussão;
- não observância de regras básicas de *netiqueta* – por exemplo, a distribuição inadequada de parágrafos (texto compactado) e recursos de destaque (cores, negrito, itálico, sublinhado, caixa alta), assim como o uso de parágrafos escritos, integralmente, em letras maiúsculas ou com a cor vermelha;
- desconhecimento das funções de *administrador* em sala de aula – não utilização ou utilização precária dos recursos do sistema disponibilizado para gerenciamento do AVA.

### 2.3.3 Tarefas escritas apresentadas pelos alunos

O problema encontrado em relação às tarefas escritas apresentadas pelos alunos foi:

- desconhecimento dos objetivos e da operacionalidade das tarefas escritas que os alunos devem apresentar ao tutor ou aos colegas – as informações relativas a cada tipo de atividade estão detalhadamente expressas na apostila do curso e no manual do professor. Percebe-se, todavia, que há tutores que não leem completamente essas orientações, além de apresentarem dificuldades de interpretação do conteúdo a ser trabalhado pelo aluno e dos procedimentos para sua execução, passando, assim, orientações equivocadas ou informações parciais que comprometem a qualidade dos trabalhos entregues pelos alunos.

### 2.3.4 Correção de trabalhos

Os problemas encontrados em relação à correção dos trabalhos foram:

- dificuldade em compreender o que deve ser analisado na avaliação de tarefas – esse problema ocorre não somente por desconhecimento dos critérios de avaliação mas também pela falta de compreensão dos objetivos da atividade



proposta pelo professor-autor, limitando as justificativas a meros elogios, sem qualquer observação quanto ao conteúdo desenvolvido pelo aluno ou ênfase aos pontos fortes e fracos do trabalho apresentado;

- certo receio em avaliar a real qualidade do trabalho apresentado pelo aluno – pressuposição de que uma nota baixa é um desencadeador de evasão e receio de ser responsabilizado ou cobrado por essa situação. Tal problema evidencia, sobretudo, desconhecimento dos objetivos pedagógicos do processo de avaliação da instituição;
- não observância de casos de plágio – desconhecimento do que, efetivamente, caracteriza essa ação ilegal praticada pelo aluno, com infrações aos direitos autorais, ou crença, novamente, na influência da desistência do aluno por conta da rigidez na correção dos trabalhos. O desconhecimento do uso de ferramentas de busca na internet, como a simples consulta ao *Google*, para detecção de plágio, ou a utilização de sistemas destinados a essa finalidade, como o *Ephorus*, também são exemplos;
- dificuldade em operacionalizar o sistema de cadastramento de notas – desconhecimento dos locais de cadastramento de entrega de atividades e de como processar o lançamento de notas;
- não preparação prévia de controles pessoais de acompanhamento do aluno ao longo da disciplina – dificuldade de realizar avaliação qualitativa do desempenho do aluno, baseando-se apenas no relatório de frequência fornecido pelo sistema, o que evidencia, por parte do tutor, a priorização da quantidade em detrimento da qualidade.

### 2.3.5 Promoção dos debates de conteúdo

Os problemas encontrados em relação à promoção dos debates de conteúdo foram:

- posicionamento dialógico – falta de entendimento em relação a provocar um debate ou interagir ao longo da discussão. Não há proposta de qualquer questão a ser debatida pelos alunos e não são trazidas à tona reflexões que aproximam a teoria do mundo real, além de não serem dadas respostas diretamente a cada aluno à medida que expõem suas opiniões ou, quando são dadas, às vezes não são agregados quaisquer informações e conhecimento, limitando-se ao resumo do que o aluno escreveu ou ao agradecimento por sua participação;
- ausência nos fóruns – acesso ao AVA, porém sem disponibilização de mensagens, ou, ainda, ausência por mais de 24 horas à plataforma. Há dificuldades de compreensão acerca do que caracteriza a frequência ao ambiente de aprendizagem e a qualidade das intervenções. Quando não há mensagens a serem comentadas, o tutor não posta mensagens na sala de aula, mantendo uma postura meramente reativa e deixando de incentivar a participação dos alunos ao propor novos tópicos para enriquecer a discussão;
- baixa participação dos alunos nas discussões de conteúdo – atitude limitada ao esperar o aluno responder (atitude reativa) ou apenas enviar-lhe mensagem particular chamando à participação (quando ocorre). Falta de acompanhamento adequado do volume de respostas ao questionamento inicial, não apresentando novos tópicos ao debate quando a proposta inicial esgotou-se ou apresentando ao aluno uma discussão árida e pouco convidativa.

## 2.4 Outras questões observadas

### 2.4.1 Semana de ambientação – início das aulas

Outras questões observadas foram:

- não compreensão dos objetivos das atividades iniciais, o que leva à orientação equivocada de muitas delas, comprometendo a qualidade da interação além de refletir uma incorreta avaliação de desempenho do aluno quanto a sua participação individual;
- desconhecimento do tipo de turma tutorada, do perfil dos alunos e dos objetivos específicos da disciplina.;
- ausência de leitura prévia, ao iniciar a tutoria, do conteúdo da disciplina e do calendário do curso, passando informações equivocadas sobre as atividades programadas;
- desconhecimento dos objetivos dos encontros *on-line* programados (reuniões *on-line* ou *chats*), bem como da postura adequada do tutor nas salas de reunião, e não atendimento das especificidades de cada encontro, resultando em orientações precárias e dinâmicas pobres.

Em alguns casos, esses problemas vêm acompanhados de uma postura insolente. Alguns tutores não aceitam as orientações e os *feedbacks* dos mentores, pois entendem que dominam as ferramentas e o conhecimento sobre os processos. Isso dificulta a correção de equívocos e cria ruídos no relacionamento entre mentorado e mentor, refletindo a baixa qualidade do trabalho em sala de aula e gerando consequências negativas na aprendizagem do aluno.

A lista apresentada não se exaure em si, e outros fatos podem a ela se somar, pois cada tutoria e mentoria, embora inserida em um processo predeterminado, apresenta suas idiossincrasias. Assim como não há ocorrência generalizada desses comportamentos entre todos os tutores, alguns dos itens relatados podem, inclusive, ser encontrados em tutorias iniciais e estas podem ser consideradas normais, pois sua incidência não afeta a qualidade total da tutoria. É a postura do tutor e o modo como ele trabalha com o conhecimento prévio adquirido no curso de capacitação e nas orientações do mentor que imprimirá o ritmo adequado da tutoria e levará o tutor a, efetivamente, colaborar no processo de aprendizagem do aluno. Além disso, cabe também ao tutor despir-se de qualquer traço de soberba e buscar ajuda, pois algumas vezes, mesmo sabendo-se limitado em seu conhecimento, não procura por orientação e realiza suas tarefas de acordo com sua vontade, mesmo que sejam contrárias às normas institucionais.

Todos esses problemas seriam justificáveis se não houvesse o treinamento de todos os tutores previamente a sua alocação em disciplinas. Ainda há à disposição do tutor farto material de apoio e de suporte, como apostila da disciplina, acesso ao acervo da biblioteca virtual, manual de tutoria, tutoriais do sistema, mentoria, coordenação pedagógica e suporte técnico, todos aptos a solver todas as dúvidas remanescentes e novas. Portanto, a presença de tantos problemas em uma mesma tutoria não somente condiciona a avaliação técnica do tutor como também informa que suas qualidades como profissional não se adéquam às necessidades da instituição, uma vez que a operacionalidade do processo requer competências específicas preexistentes no indivíduo e que são apenas complementadas pela capacitação oferecida.

## 2.5 Consideração sobre as tutorias problemáticas

A análise dos resultados dos processos internos deve verificar se os anseios e os objetivos institucionais estão sendo conquistados adequadamente e se as ações empreendidas garantem sua sustentabilidade. Essa mensuração deve ser continuamente realizada para uma compreensão mais completa dos pontos fracos e fortes do processo, entendendo a motivação dos desempenhos apresentados para sanar problemas e aproveitar oportunidades. Devem-se conhecer os elementos que impactam as ações empreendidas e como condicionam os resultados, compreendendo não somente os instrumentos de mensuração mas também os eventos que abrangem e as pessoas envolvidas, sua motivação e seus objetivos intrínsecos.

Assim, quando se analisa o elemento subjetivo do processo, no caso em estudo (tutores sob mentoria), não apenas os elementos tangíveis (como a operacionalidade da ferramenta de trabalho) devem ser considerados mas também os objetivos individuais do tutor e sua postura como profissional comprometido e responsável. Dessa forma, será possível encontrar justificativas para comportamentos tão díspares entre uma tutoria normal e uma *problemática*, uma vez que todos os tutores são submetidos ao mesmo processo de preparação e à mesma condição ambiental institucional.

Podem-se considerar alguns motivos não conclusivos e nem definitivos que serviriam para principiar uma discussão mais aprofundada sobre o tema e que poderiam influir na melhoria dos processos seletivos e de qualificação de novos tutores:

- verificam-se tutores que desconhecem a instituição para que pretendem prestar serviço, não compreendendo seus objetivos, seus valores, o público que atende e os resultados pretendidos em seus processos;
- percebe-se que há tutores preocupados em agregar a seu currículo a marca da respectiva instituição, sem, contudo, demonstrar profissionalismo no cumprimento de suas obrigações, relegando o serviço prestado à instituição a uma categoria inferior em sua agenda diária. Isso se reflete na baixa qualidade das interações, em sala de aula, com os alunos e na ausência em discussões e no ambiente de aprendizagem;
- verifica-se a incapacidade, em alguns tutores, de distinguir os papéis de mero incentivador e de legítimo motivador e orientador que conduz o aluno ao caminho pleno do conhecimento, promovendo trocas e representando parte efetiva do processo, como um coautor principal. Essa postura relacional e proativa requer do tutor o reconhecimento de que a aprendizagem dos alunos está diretamente relacionada a sua capacidade de aprender (DEMO, 1999) e de conduzir, com propriedade, o desafio de fazer o aluno aprender (DEMO, 2000);
- percebe-se, no mercado de trabalho atual, a busca por fontes alternativas de renda, o que leva o ensino a distância a representar uma oportunidade singular e conveniente. Entretanto, nem sempre o profissional tem perfil de educador, de líder e organizador de processos de aprendizagem, não possuindo as competências essenciais de um professor;
- sabe-se que, em sua primeira experiência tutorial, o novo tutor poderá apresentar dificuldades pessoais, sobretudo para absorver *feedbacks* negativos, sendo assim incapaz de absorver a crítica como um elemento formativo, que induz à reflexão. Poderá haver de sua parte expectativas irreais sobre o processo de que faz parte e, também, a presunção de que o mentor sempre estará disponível para apontar caminhos e dizer o que fazer. Essa expectativa leva o tutor a aguardar, reativamente, instruções, deixando de perceber que o mentor é tão somente seu parceiro e que está ao seu lado, e não o puxando na condução de seu desenvolvimento

profissional. O mentor orienta e traz a cultura organizacional, mas o tutor deve estar ciente de que deve agir proativamente na condução de sua disciplina.

A presença desses elementos imprimiria à tutoria um caráter de "bico", sendo apresentado um trabalho sem grande empenho, dedicação e comprometimento, apenas representando uma receita extra ao tutor, mas não uma carreira a ser construída e um compromisso com a oferta de um serviço adequado ao aluno.

Questões como as colocadas ao longo deste trabalho comprometem, criticamente, a imagem da instituição, pois a entrega de um serviço de baixa qualidade afeta o aluno bem como clientes potenciais relacionados a ele. O tratamento profissional que a instituição emprega na construção de seus objetivos e em seus processos deve ser requisito básico exigido de seus prestadores de serviços, principalmente dos que estão diretamente relacionados a clientes finais/alunos – os tutores.

### 3. CONCLUSÃO

As vantagens da educação a distância estão, cada vez mais, sendo reconhecidas e gerando uma demanda de cursos ofertados por instituições de ensino reconhecidas no mercado. Entretanto, para que a qualidade desse processo continue sendo um diferencial competitivo da instituição, é imprescindível que todos os elementos que o compõem estejam perfeitamente sincronizados, sendo a tutoria é um desses elementos críticos.

A mentoria, em um ambiente organizacional, traz significativas vantagens para mentores, mentorados e, principalmente, para o processo de conhecimento e o clima organizacional. Verifica-se como vantagem para o mentor a melhoria de suas competências de liderança e gestão de pessoas, a ampliação de seu *network* e, certamente, a obtenção de recompensa e reconhecimento de seus superiores e colegas de trabalho. Por outro lado, o mentorado terá a vantagem de receber *feedbacks* honestos e mais informais, provindos de um profissional mais experiente e competente, o que alavancará seu desenvolvimento na nova função e elevará suas confiança e segurança.

A mentoria, quando adequadamente empregada dentro da organização, permite que ocorra o desenvolvimento de habilidades individuais moldadas a partir da filosofia e da cultura organizacionais, e, portanto, é um fator que impacta diretamente a competitividade do profissional e da instituição, pois reforça a qualidade do aprendizado organizacional.

Um tutor, como coautor do processo de aprendizagem que conduz, deve demonstrar todas as habilidades e competências requeridas pela instituição. Para tanto, seu comprometimento deve ser avaliado não apenas nas etapas do processo de capacitação mas também a partir do momento em que se inscrever nessa capacitação. Assim, desde o momento em que o tutor é um aluno-candidato e para que possa ser bem-avaliado ao longo de todo seu processo de formação, é imprescindível que o professor da capacitação tenha pleno conhecimento da instituição e compreenda exatamente o que essa deseja de seus profissionais, pois, em muitas *tutorias problemáticas*, há um padrão: o desconhecimento das diretrizes e das ferramentas de trabalho. A pergunta que o mentor faz diante dessa constatação é: que critérios subjetivos foram usados

para aprovar o aluno-candidato, já que os critérios formais estão diretamente relacionados com as tarefas executadas ao longo do curso de capacitação?

Nesse momento, convém analisar possíveis falhas na aprovação do aluno-candidato assim como nos critérios de sua seleção. Como tem aumentado a demanda pela docência no ensino a distância e por profissionais de diferentes áreas de atuação no mercado de trabalho, é preciso averiguar, no processo de seleção dos candidatos, os objetivos pessoais que levaram o interessado a ser um tutor – sendo imprescindível compreender suas motivações intrínsecas – e a presença de competências específicas necessárias a um professor e líder do processo de aprendizagem, além de saber se sua formação está alinhada aos interesses da instituição.

Com o aperfeiçoamento dos processos de seleção, capacitação e avaliação do novo tutor em seus aspectos falhos, todos ganham; principalmente, os alunos, que não se sentirão tolhidos em relação à qualidade do curso em que se inscreveram. A mentoria, por sua vez, permitirá que a instituição que adota essa ferramenta persiga os indicadores de qualidade objetivados para seus profissionais e pela excelência da prestação de seus serviços, promovendo, assim, uma percepção positiva de sua imagem no mercado e, portanto, elevando sua competitividade.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRE, Antonio Luiz. A importância do feedback. *RH.com.br*, 28 jun. 2011. Disponível em: <[www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7257/a-importancia-do-feedback-.html](http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7257/a-importancia-do-feedback-.html)>. Acesso em: 2 jun. 2014.

DEMO, Pedro. *Educação e desenvolvimento*. Campinas: Papirus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Conhecer e aprender: sabedoria dos limites e desafios*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

FGV ONLINE. *Manual de mentoria do FGV Online*. Rio de Janeiro: FGV Online, 2010a.

\_\_\_\_\_. *Manual de tutoria do FGV Online*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010b.

LONGO, Rosemary. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV Online, 2010.

MORIN, Edgar. *Meus demônios*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKAUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STOLTZFUS, T. *Coaching questions: a coach's guide to powerful asking skills*. Virginia Beach: Pegasus Creative Arts, 2008.

VERGARA, S. *Mentoria: tutorial*. Rio de Janeiro: FGV Online, 2012.