



ANÁLISE PRELIMINAR DA ATIVIDADE DE TUTORIA NOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DA UAB-UNIFESP: Percepção de Tutores e Alunos

PRELIMINARY ANALYSIS OF TUTORING ACTIVITY IN SPECIALIZATION COURSES OF PUBLIC MANAGEMENT AND MUNICIPAL PUBLIC MANAGEMENT OFFERED BY UAB - UNIFESP: Perception of Tutors and Students

Heloisa Candia Hollnagel ⁽¹⁾

Gabriela de Breláz ⁽²⁾

Ricardo Hirata Ikeda ⁽³⁾

Ricardo Luiz Pereira Bueno ⁽⁴⁾

Universidade Federal de São Paulo/UNIFESP, Osasco, SP

RESUMO

A possibilidade de capacitação de servidores é um recurso estratégico que contribui para a melhoria da Administração Pública brasileira, além de reposicionar esses dentro do ambiente público. O presente artigo visa qualificar a formação em cursos de especialização de servidores a partir da percepção de tutores e alunos. Trata-se de um estudo de caso referente ao Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Aberta do Brasil considerando os cursos de pós-graduação Lato sensu em Gestão Pública (GP) e Gestão Pública Municipal (GPM) oferecidos pelo Campus Osasco da Universidade Federal de São Paulo, a partir de relatórios internos e uso de formulários eletrônicos. Os resultados mostram que o papel de tutor ainda não está consolidado, apesar da avaliação positiva dos atores envolvidos. A percepção de qualidade como resultado do processo de gestão destaca a importância do monitoramento constante das ações e valoriza a atuação da equipe. Este trabalho abre novas perspectivas de estudo da atividade de tutoria nos cursos de especialização, colaborando para um melhor entendimento das idiosincrasias de mediações pedagógicas em ambientes virtuais de aprendizagem. Paralelamente, essa qualidade percebida pode significar que mais potenciais replicadores de conhecimento para melhoria da administração pública estão sendo formados.

Palavras-chave: ensino a distância; especialização UAB; tutoria virtual; percepção; mediação.

ABSTRACT

The possibility of servants training is a strategic resource which contributes to the improvement of Brazilian Public Administration, besides repositioning these within the public environment. The present article aims to qualify the instruction of public servants in specialization courses from the perception of tutors and students. This is a case study of the National Public Administration Training Program (PNAP) of the Open University of Brazil (UAB), considering the Lato sensu Postgraduate courses in Public Management (PM) and Municipal Public Management (MPM) offered by Osasco Campus of Universidade Federal de São Paulo, from internal reports and the use of electronic forms. The results show that the role of tutor is not yet consolidated, despite the positive evaluation of the actors involved. The perception of quality as a result of the management process highlights the importance of constantly monitoring the actions and also values the performance of the team. This work opens new perspectives to study the activity of tutoring in the specialization courses, collaborating for a better understanding of the idiosyncrasies of pedagogical

mediations in virtual learning environments. In parallel, this perceived quality may mean that more potential replicators of knowledge for improving public administration are being formed

Keywords: distance learning; postgraduate course; online tutoring; perception; mediation.

INTRODUÇÃO

O início da Educação a distância - EaD com finalidade profissionalizante no Brasil ocorreu ainda no século XX, quando cursos eram realizados com material enviado pelos Correios. O principal expoente foi o Instituto Universal Brasileiro (fundado em 1941) que continua oferecendo cursos em diferentes áreas, recorrendo tanto aos Correios quanto à internet para interagir com os estudantes.

O Ministério da Educação brasileiro incentiva todas as modalidades de ensino à distância e continuada, em todos os níveis (BRASIL, 1996), reconhecendo que o cenário de mudanças na transição para a Sociedade da Informação afeta também a Educação. Dado que, “a maior dificuldade enfrentada na implementação de sistemas abrangentes de capacitação e formação do pessoal [...] é deslocar profissionais do seu trabalho cotidiano e levá-los até centros dedicados a essa tarefa” (SARTOR et al., 2012, p. 2), essa modalidade de ensino corrobora sobremaneira.

Segundo Moran (1997, p. 1):

A educação presencial pode modificar-se significativamente com as redes eletrônicas. As paredes das escolas e das universidades se abrem, as pessoas se intercomunicam, trocam informações, dados, pesquisas. A educação continuada é otimizada pela possibilidade de integração de várias mídias, acessando-as tanto em tempo real como assincronicamente, isto é, no horário favorável a cada indivíduo, e também pela facilidade de pôr em contato educadores e educandos.

Por causa da escala na EaD, a ação docente no processo de ensino e formação/consolidação de competências torna-se ainda mais desafiador, surgindo a necessidade de outros parceiros e diferentes atores serem responsáveis pela aprendizagem: “o uso mais intenso dos meios de comunicação e informação torna o ensino mais complexo e exige a segmentação do ato de ensinar em múltiplas tarefas” (BELLONI, 2006, p. 79).

Nessa segmentação, o tutor representa o ator social que provê suporte e apoio contínuo ao aprendiz (FORMIGA, 2009), tornando possível o alcance efetivo da aprendizagem a distância. Especialmente porque a EaD surge como resposta da educação para o aluno adulto, caso em que o termo andragogia (ensino de adultos) está relacionado com aplicações em educação continuada e na graduação universitária (CAVALCANTI, 2005).

Considerando a necessidade de educação permanente na sociedade contemporânea, as políticas públicas e o potencial da EaD, um exemplo de sua consolidação no país se deu com a criação do sistema da Universidade Aberta no Brasil (UAB), que foi criado em 2005 com o objetivo de democratizar, expandir e interiorizar a oferta de ensino superior público e gratuito.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), órgão que gerencia a UAB, define as funções do tutor:

- a) Mediar a comunicação de conteúdos entre o professor e os cursistas;
- b) Acompanhar as atividades discentes, conforme o cronograma do curso;

- c) Apoiar o professor da disciplina no desenvolvimento das atividades docentes;
- d) Manter regularidade de acesso ao AVA e dar retorno às solicitações do cursista no prazo máximo de 24 horas;
- e) Estabelecer contato permanente com os alunos e mediar as atividades discentes;
- f) Colaborar com a coordenação do curso na avaliação dos estudantes;
- g) Participar das atividades de capacitação e atualização promovidas pela Instituição de Ensino;
- h) Elaborar relatórios mensais de acompanhamento dos alunos e encaminhar à coordenação de tutoria;
- i) Participar do processo de avaliação da disciplina sob orientação do professor responsável;
- j) Apoiar operacionalmente a coordenação do curso nas atividades presenciais nos polos, em especial na aplicação de avaliações.

Nessa modalidade de ensino, “é ele que tem a relação direta com os alunos, auxiliando-o no manuseio e na aproximação do conteúdo” (WEIDUSCHAT, 2004, p. 2) e, portanto, tendo um papel chave na aquisição de competências.

Além da atividade de tutoria contribuir na formação superior, também tem sido usada de maneira efetiva na capacitação profissional, inclusive no setor público, buscando a melhoria do desempenho de suas funções à serviço da sociedade.

Visando a capacitação dos servidores e a melhoria da qualidade dos serviços públicos, foi criado em 2009 o Programa Nacional de Administração Pública - PNAP pelo governo federal, estruturado pela UAB/CAPES, para alavancar a revisão dos processos, uso de novos métodos de gestão e otimização de recursos.

Partindo da premissa que a Universidade Federal de São Paulo oferece cursos de Especialização EaD na Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, onde docentes e coordenadores possuem conhecimentos amplos nas áreas sociais, jurídicas e de gestão, o problema de pesquisa consiste em verificar qual o grau de satisfação de acadêmicos e tutores em relação ao andamento dos cursos a distância do PNAP na sua primeira oferta.

Considerando o aprendizado no acompanhamento dessa trajetória metodológica, a coordenação desses cursos avaliou que seria possível solucionar pontos negativos e proporcionar uma melhoria na eficiência (ou qualidade) na formação dos estudantes. Portanto, esse artigo tem como objetivo analisar a percepção dos alunos e tutores sobre a qualidade dos cursos para permitir o seu aprimoramento constante, melhorando a eficiência (ou qualidade) da formação dos estudantes e, conseqüentemente, da administração pública. Quanto a sua estrutura, esse trabalho se inicia com o referencial teórico, no qual se apresenta um breve histórico da Educação a Distância, as principais características da atividade de tutoria e a satisfação nos serviços de ensino. Na sequência, é apresentada a metodologia de pesquisa, bem como a análise da pesquisa de campo (survey), os resultados obtidos neste estudo de caso à luz da literatura e considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Ensino a distância e o papel do tutor na aprendizagem

O crescimento da Educação a distância nos últimos vinte anos tem respaldo no artigo 80 da Lei nº 9394/96, a Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a qual estabelece que "o poder público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino e de educação continuada". Para regulamentação da LDB, atualmente vige o Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, em cujo texto figura o tutor como um ator fundamental nessa modalidade de ensino "na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos".

Portanto, em resumo, a diferença fundamental entre o modelo presencial e virtual de educação é que na EaD o aluno "tem acesso ao conhecimento e desenvolve hábitos, habilidades e atitudes relativos ao estudo, à profissão e à sua própria vida" com flexibilidade de tempo e local, com o suporte e mediação de professores (orientadores ou tutores) e "com o apoio de materiais didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados" (RIBEIRO; MENDONÇA; MENDONÇA, 2007, p. 4), tais como os Ambientes Virtuais de Aprendizagem.

A evolução tecnológica possibilitou a criação dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs), que utilizam a Internet para seu funcionamento e possuem alcance quase ilimitado. Os cursos em tela utilizam o Sistema Moodle - Modular Object Oriented Distance Learning, descrito por Ribeiro, Mendonça e Mendonça (2007, p. 7 e 8):

O Moodle é uma plataforma Open Source, ou seja, pode ser instalado, utilizado, modificado e mesmo distribuído sem custo. Seu desenvolvimento objetiva o

gerenciamento de aprendizado e de trabalho colaborativo em ambiente virtual, permitindo a criação e administração de cursos on-line, grupos de trabalho e comunidades de aprendizagem.

Uma das principais características dos AVAs é a integração de múltiplas mídias/recursos, o que dinamiza o processo de transferência de conhecimento, além do fato de permitir a interação deslocada dos conceitos de espaço e tempo. Percebe-se que as instituições de ensino em geral estão gradativamente notando os benefícios da utilização de um curso na Web. Após um período inicial de pouca credibilidade, a EaD hoje não pode mais ser considerada sinônimo de ensino de baixa qualidade e demonstra uma trajetória consistente no cenário internacional e nacional, na qual a eficácia depende do tipo de curso e da motivação do aluno (ALMEIDA et al., 2013).

O primeiro desafio a ser superado por esse sistema é a desconstrução do modelo tradicional de ensino aprendizagem, uma vez que a EaD está baseada na premissa da construção de um Modelo Cognitivo centrado no Aluno, por meio da interação com o material instrucional e com o grupo, no qual o acompanhamento do processo pelo tutor permite o "aprender fazendo" (VICCARI, 1990, p.195).

Entretanto, a aprendizagem depende tanto de uma autonomia para realizar as tarefas e as leituras de forma independente e disciplinada, quanto do planejamento de múltiplas atividades, de forma colaborativa, com a troca de informações entre alunos no AVA conforme os pressupostos da abordagem sociointeracionista de ensino e aprendizagem, apontados por L. S. Vygotsky e Paulo Freire, nos quais o tutor também é protagonista.

A meta-cognição sobre o processo de aquisição do conhecimento tem um novo paradigma na EaD: substituindo a transferência de conteúdo do professor para o aluno (CHAVES, 1991) para o desenvolvimento de habilidades de apreensão de conteúdos com diferentes níveis de aprofundamento em função das experiências e interesses, habilidades que lhe permitam explorar o seu meio, comparar e sintetizar conhecimento (GIRAFFA, 1999, p.16).

Vygotsky (1988) acreditava que, sendo cada pessoa um ser social, relacional e participante de um processo histórico, a construção do conhecimento ocorre por meio da interação e o processo de ensino/aprendizagem compreende quem aprende, quem ensina e a relação entre eles, o que é uma característica importante na relação tutor e aluno na EaD.

Também é possível fazer uma analogia entre o educador “emancipatório”

de Paulo Freire e a atividade de tutoria na EaD: “... incitar o aluno a fim de que ele, com os materiais que ofereço, produza a compreensão do objeto, em lugar de recebê-la, na íntegra, de mim” (FREIRE, 2002, p.133).

Por outro lado, para que essas competências sejam desenvolvidas, alguns autores destacam a necessidade de uma formação adequada para que a atividade de tutoria resulte em ensino de melhor qualidade, que incluam, além dos aspectos atitudinais e pedagógicos, habilidades no AVA (OLIVEIRA, 2010).

Silva e Barros (2008) citam algumas ferramentas de comunicação utilizadas em uma Instituição de Ensino Superior (IES) como meios de transmissão de informações na EaD: e-mail, chat e fórum de discussões.

O estudo de Ronchi e colaboradores (2012) apresenta uma síntese de variáveis identificadas na literatura que se relacionam com a avaliação de desempenho da tutoria (fig. 1).

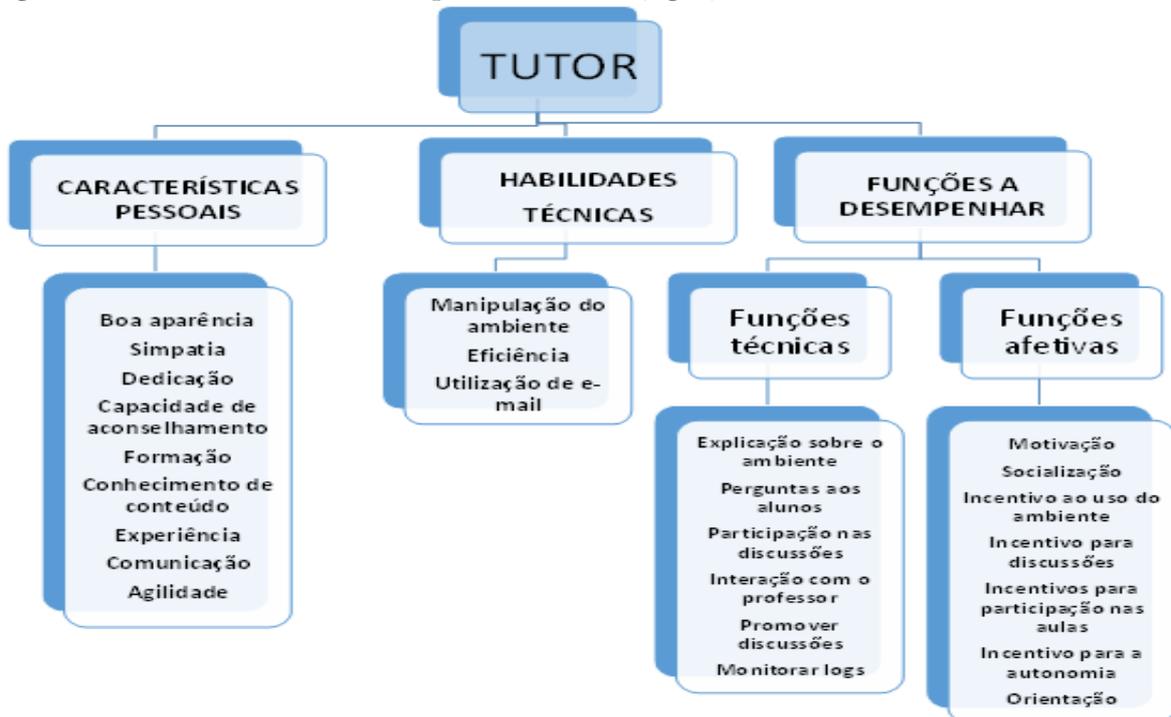


Figura 1 Critérios de Avaliação do Tutor

Fonte: Ronchi e colaboradores (2012)

Essa síntese permite concluir que os estudos precedentes consideraram os aspectos como feedback, motivação e conhecimento do conteúdo como os de maior importância para o desempenho dos tutores na consecução dos objetivos do curso.

Para Nunes (2012), um tutor que não cumpre com o seu papel a contento pode deixar muitos alunos sem o atendimento necessário e causar um clima de insatisfação ou abandono. Silva Filho e colaboradores (2007, p. 642) destacam que a evasão de cursos a distância é um grande problema, pois, "estudantes que iniciam e não concluem seus cursos, são desperdícios sociais, acadêmicos e econômicos. No setor público, são recursos públicos investidos sem o devido retorno". No caso de cursos de capacitação de servidores, podemos considerar que o impacto sai da esfera pessoal e se amplia para a coletiva.

A Universidade Aberta do Brasil, a tutoria e a formação de gestores públicos

A Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi criada pelo Ministério da Educação em 2005, tendo como objetivo contribuir para a Educação Política e a Gestão da Educação Superior (UAB, 2011). O Sistema UAB foi instituído pelo Decreto n. 5.800, de 8 de junho de 2006, para "o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País". (BRASIL, 2006).

A oferta de cursos EaD pela UAB ampliou significativamente as vagas para a Educação Superior pública coadunando inclusive com as políticas de formação continuada de professores. Menegasso e Salm (2001) entendem que revisão dos processos de trabalho, informatização das suas rotinas e capacitação dos servidores podem levar à

melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos.

Nesse cenário, o Ministério da Educação, com o objetivo de expansão do Sistema UAB, lançou em 2009 o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) reafirmando o caráter estratégico da UAB para o desenvolvimento científico e da inovação tecnológica para o crescimento sustentado do País. Esse Programa atende à necessidade de formação de gestores públicos para todos os níveis governamentais e sua construção foi feita de forma coletiva e colaborativa, envolvendo várias universidades no âmbito da UAB, o Conselho Federal de Administração, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o Ministério da Saúde através da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ).

Segundo a publicação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação (CAPES/MEC, 2011), os cursos oferecidos pelo PNAP têm como finalidade a formação e qualificação de pessoal em nível superior para o exercício de atividades gerenciais e possibilidade de atuação no Magistério Superior.

Os cursos do PNAP são construídos em dois módulos: o básico e o específico. O módulo básico tem como finalidade propiciar ao estudante contato com as bases constitutivas da gestão pública e seus desafios contemporâneos. O módulo específico enfoca e aprofunda aspectos funcionais de gestão. Mesmo sendo oferecido por diferentes IES, existem momentos planejados para refletir sobre o programa de forma conjunta.

Parece ser de interesse dos participantes e da CAPES que esses eventos tenham cada vez mais abrangência e eficácia para o sucesso do Programa. Em 2014 ocorreu o 4º Fórum da Área de

Administração Pública - PNAP em Florianópolis/ SC na Universidade Federal de Santa Catarina para troca de experiências entre coordenadores e supervisores de tutoria, com a participação das coordenações dos cursos GP e GPM da UNIFESP, consolidando a perspectiva de ampliar as ofertas em outros editais pela IES.

Contudo, além desses momentos de reflexão, pesquisas sobre a operacionalização deste programa também são importantes para a avaliação de sua eficácia e para subsidiar propostas de ajustes, visando potencializar o papel do Estado na promoção do crescimento econômico e do bem-estar social.

METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho baseia-se em um estudo de caso descritivo dos cursos de especialização do PNAP oferecidos pela UAB-UNIFESP.

Cenário: os cursos de pós-graduação Lato sensu em Gestão Pública (GP) e Gestão Pública Municipal (GPM) da UNIFESP

Como em outras IES, nos cursos de GP e GPM da UNIFESP existe a utilização de um material padronizado do PNAP e os módulos são disponibilizados no ambiente de aprendizagem virtual. No caso da UAB-UNIFESP, o Moodle é estruturado em função dos conteúdos oferecidos e normativas institucionais por uma equipe que pertence à Secretaria de Educação a Distância - SEAD/UNIFESP.

A estrutura organizacional de condução desses cursos (GP e GPM) é autônoma, formada por um colegiado de coordenadores, professores de disciplina,

supervisores de tutoria e tutores de Apoio Pedagógico. Em cada um desses cursos, foram introduzidas também as figuras do Tutor de Apoio Pedagógico (volante - um para os dois cursos) e o Tutor de Reposição de Emergência (um para cada curso), que era acionado para substituir temporariamente o tutor da turma em casos específicos e ordinariamente realizava atividades de apoio aos professores no planejamento de atividades para o AVA (Tutor de Conteúdo). Destaca-se que não existe tutor presencial no polo de apoio.

Nesses cursos de especialização, a seleção de tutores se deu por meio de Edital público, no qual os candidatos foram elencados de acordo com o currículo (comprovado por documentação apresentada no momento da confirmação do cadastro após a publicação da classificação, na qual a aderência com a área de Administração Pública também era qualificada) e entrevista, na qual além da formação, autoria em artigos, participação em congressos, aspectos como experiência em Ensino a distância, domínio da Plataforma Moodle e capacidade de articular relações entre conteúdos da área de forma assertiva foram avaliados.

A primeira atividade para os tutores selecionados foi a realização de Curso de Capacitação em EaD para Professores e Tutores do Curso de Gestão Pública e Gestão Pública Municipal oferecido pelo Programa de Formação Continuada - PACC UAB/UNIFESP no Moodle.

Os cursos previam a oferta de 50 vagas por polo (sete polos para GP e oito para GPM - distribuídos em unidades de CEU na região metropolitana de São Paulo, Guarulhos, Campinas, Osasco e Santos).

Essa estrutura significa na prática, duas turmas e dois tutores em cada polo para

cada curso, conseqüentemente, os tutores acompanhavam, virtualmente, um grupo de 25 alunos cadastrados em um polo de apoio presencial. Foi opção pedagógica adotar um formato no qual o tutor acompanha a sua turma ao longo de todo o processo de formação (portanto, atuando em todas as disciplinas e interagindo com todos os docentes do módulo básico). Nos momentos de avaliação presencial (três vezes ao longo de cada módulo), existe o contato real entre o tutor e os alunos por ele acompanhados no polo de apoio.

Nos cursos investigados é utilizado o material padronizado do PNAP. Coube, todavia, ao docente sugerir até 20% de leituras complementares além de organizar e planejar a disciplina e as atividades, orientando os tutores sobre a correção das tarefas. Já a atividade de tutoria consistiu no esclarecimento de dúvidas, abertura e mediação de fóruns (a partir do direcionamento proposto pelo docente), o acompanhamento do aluno, a correção de trabalhos e a sistematização das notas, sem esquecer do papel de motivá-los individualmente e em grupo para que as dificuldades fossem superadas no processo de formação.

Enquadramento Metodológico

Conforme mencionado, trata-se de um estudo de caso que busca compreender e analisar a atividade de tutoria dos cursos de GP e GPM na UAB - UNIFESP no módulo básico, comum aos dois cursos. Para isso, foram realizados levantamentos junto a acadêmicos, tutores, equipe de supervisão de tutoria e apoio pedagógico dos dois cursos de especialização oferecidos pelo campus Osasco, Gestão Pública e Gestão Pública Municipal.

De acordo com Gil (2010, p. 27), com relação aos objetivos, a metodologia aplicada neste trabalho versa no uso da pesquisa exploratória, que “são métodos empregados nos primeiros estágios da investigação com objetivo de estabelecer prioridades, classificar conceitos e prover ao investigador informações mais concisas acerca do tema em estudo” por meio de (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A estruturação desta pesquisa se deu conforme mostra a Figura 2 a seguir.

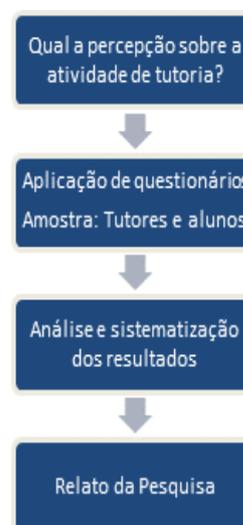


Figura 2. Esquema do estudo de caso: percepção da atividade de tutoria para tutores e alunos de GP e GPM do PNAP- UAB/ UNIFESP.

Fonte: Os autores

Assim, para obtenção das informações necessárias para o Relato de Pesquisa, realizou-se pesquisa documental e bibliográfica telematizada (sítios na World Wide Web) associada à pesquisa de campo (survey) pelo uso de formulários específicos para avaliação da tutoria em questionários diferentes (dois públicos-alvo: alunos e tutores) elaborados no Google forms

encaminhados por correio eletrônico aos setecentos e cinquenta alunos matriculados nos cursos (350 em GP e 400 em GPM) e trinta tutores (14 de GP e 16 de GPM) com opções de múltipla escolha - nas quais os respondentes optaram por uma das alternativas, devido à facilidade de aplicação, processo e análise; rapidez no ato de responder e por apresentarem pouca possibilidade de erros. Em alguns itens dos dois questionários (para alunos e para tutores), era permitido ao respondente discursar sobre aspectos específicos (qualitativamente). Em paralelo também foram consideradas as análises sobre a atuação dos tutores no AVA por troca de e-mails entre os supervisores de tutoria, help desk e coordenações dos cursos e dos diagnósticos e propostas de intervenção realizadas pela Tutora de Apoio Pedagógico designada (caracterização do perfil a seguir).

Os questionários contemplam aspectos relacionados aos objetivos e indicadores do processo de aprendizagem, tais como preparação e condução de atividades no AVA, responsividade, suporte dos professores, material disponibilizado no Moodle, fóruns de discussão e condução das disciplinas pelos docentes.

Paralelamente, foi feita a análise do perfil de tutores selecionados no Edital, para identificar sua formação e titulação visando inferir o papel desses atributos na qualidade da tutoria.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Perfil: tutores de GP e GPM

Considerando que no Sistema UAB o tutor é um profissional selecionado pelas instituições públicas de ensino superior (IPES) para realizar as atividades

características de tutoria tendo como condições apenas formação de nível superior e experiência mínima de 1 (um) ano no magistério do ensino básico ou superior, ou ter formação pós-graduada, ou estar vinculado à programa de pós-graduação (BRASIL, 2009), os cursos em análise incluíram mais requisitos no Edital: priorizar a aderência com a área da formação e experiência em EaD.

Uma análise dos currículos utilizados no processo de seleção mostra que 95% dos tutores em atividades no curso possuem no mínimo a graduação na área de gestão, administração ou correlatas de ciências sociais aplicadas. Os 5% restantes apresentam graduação em outra área, mas pós-graduação aderente à proposta do curso. Em gestão Pública, existem 9 especialistas, 4 mestres (1 desses, doutorando em economia) e um tutor com graduação (e vasta experiência em tutoria nos programas PNAP). No caso da Gestão Pública Municipal, o corpo de tutoria consiste em 3 graduados na área (com ampla experiência em tutoria), 8 especialistas, 4 mestres e 1 doutor. As especializações em ambos os cursos muitas vezes são relacionadas ao Ensino a Distância ou foram cursadas nessa modalidade, além da Gestão Pública. Vale a pena destacar que todos são funcionários públicos ou ligados ao setor público.

As ações da coordenação foram de estímulo ao protagonismo dos tutores, convidando-os para colaborar com os professores na proposta de atividades, principalmente no caso de temas para “Fóruns de discussão”, que ocorriam uma vez em cada disciplina.

Percepção: atividade de tutoria e apoio nos cursos de GP e GPM

Pallof e Pratt (2002) propõem que o tutor é aquele que propicia aos cursistas um ambiente social estimulador da aprendizagem, utilizando recursos didáticos disponíveis pela mediação tutorial. Considerando os resultados dos formulários Google forms e as manifestações no AVA, percebe-se que tanto os acadêmicos quanto os tutores estão satisfeitos com a proposta de oferta PNAP UNIFESP, 80% dos alunos indicam que os tutores foram atenciosos em relação às dificuldades encontradas no curso e os tutores relatam que consideram seu relacionamento com os alunos entre excelente (47,4%) e bom (52,6%) e com pequena dificuldade em estabelecer comunicação com os seus alunos (21.1% dos grupos não respondiam uma em cada quatro tentativas de contato). Os comentários mostram que os alunos normalmente se utilizam do final de semana para estudar, responder os fóruns e questionários e que alguns possuem dificuldade de postar as atividades na

plataforma dentro do prazo. Além disso, vários alunos e tutores mencionam nos formulários eletrônicos que o momento de avaliação ocorrido no polo estreitou a comunicação entre o tutor e seus alunos:

“O encontro presencial foi crucial para diminuir as distâncias físicas que no curso online está mais presente”. (relato de um acadêmico)

“... o encontro proporcionou a humanização das relações, a aproximação do grupo, o valor da empatia”. (relato de um tutor)

Com relação ao desenvolvimento do curso na Plataforma, a tabela 1 a seguir registra a percepção dos tutores sobre a organização do ambiente de aprendizagem Moodle, o conteúdo do material disponibilizado no AVA e avaliação das atividades nas disciplinas do módulo básico.

Tabela 1 - Percepção dos tutores sobre a organização do AVA

Percepção (em porcentagem)	Excelente	Bom	Regular	Ruim
Organização do AVA*	15,8%	68,4% %	15,8%	0%
Conteúdo do Curso	63,2%	31,6%	5,3%	0%
Sistema de Avaliação	15,8%	68,4%	15,8%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem questionados sobre o apoio recebido pelos diferentes atores institucionais e do programa para a realização da atividade de tutoria no PNAP/UAB UNIFESP, os

tutores responderam o formulário com os dados abaixo (tabela 2) qualificando o apoio recebido:

Tabela 2 - Percepção de apoio institucional pelos tutores.

Percepção (em porcentagem)	Excelente	Bom	Regular	Ruim
Coordenação do Curso*	15,8%	68,4% %	15,8%	0%
Supervisão de Tutoria	63,2%	31,6%	5,3%	0%
Help desk	63,2%	21,1%	10,5%	5,3%

Notas: *incluindo a secretaria.

Fonte: Dados da pesquisa

As críticas prevaletentes são o número de inserções em diferentes locais no AVA (quadro de avisos, café virtual,...), o que

dificulta o acompanhamento de novas postagens. Foi sugerido também que “os requerimentos dos alunos junto à secretaria do curso poderiam ser disponibilizados na plataforma, com possibilidade de solicitações e tramitações diretamente via Moodle” (o que foi automatizado na etapa posterior: o módulo específico desses cursos).

Entre as sugestões recorrentes de tutores está a inserção de videoaulas, como uma alternativa de superação das limitações do modelo. Felizmente isso já será uma realidade na reoferta desses cursos em 2015.

Os alunos comentam que têm certa dificuldade com o Moodle, tanto na compreensão de como funciona um ambiente

de aprendizagem como no acesso aos links (encontrando as informações somente depois de alguns dias ou ajuda do *help desk*). A partir dessa informação, foi planejada uma aba com “Perguntas Mais Frequentes” denominada de FAQ (abreviatura da expressão em inglês *Frequently Asked Questions*) na página principal do AVA.

Os principais aspectos que obtiveram melhor avaliação entre os tutores e professores do módulo básico estão relacionados na tabela 3 a seguir. Essa representa a articulação entre os diferentes atores e o material instrucional durante o processo de ensino-aprendizagem no AVA.

Tabela 3 - Percepção de aspectos operacionais entre os tutores e professores.

Percepção (em porcentagem)	Excelente	Bom	Ruim
Esclarecimentos iniciais sobre a disciplina*	69,6%	15,8%	7,3%
Proposta de fóruns e apoio na mediação	86,5%	7,4%	6,1%
Contato do tutor com o docente responsável	80,0%	9,6%	10,4%
Gabaritos para correção (dissertativas e fóruns)	73,7%	13%	13,3%

Notas: * média entre as disciplinas do módulo básico GP e GPM, referem-se aos objetivos, aspectos-chave e instrumentos avaliativos.

Fonte: Dados da pesquisa

É unânime entre tutores e alunos a percepção sobre a adequação na escolha do corpo docente, sendo mencionada a excelência quanto ao domínio do conteúdo e preparo dos professores para ministrarem as disciplinas. O resultado está de acordo com o obtido em outro Programa PNAP destes cursos (ISHIDA *et al.*, 2013), o que indica a qualidade do corpo docente de instituições públicas, com plena capacidade de realizar essa formação voltada para melhoria do serviço público.

Foi observado nesta pesquisa o mesmo resultado obtido Tijiboy e colaboradores (2009, p. 4):

Apesar da modalidade de EAD pressupor autonomia de aprendizagem por parte dos alunos e da maioria das orientações ser encontrada nos materiais didáticos elaborados pelo professor, observa-se que, na prática, o tutor a distância é fonte constante e permanente de informação e elo de comunicação entre professores e alunos.

A análise das respostas de tutores e alunos mostra que uma maior solicitação dos tutores ocorre quando se aproxima a data de entrega das tarefas ou de realização das provas. Além disso, acreditamos que a figura do Tutor Apoio Pedagógico para auxiliar mais assertivamente os alunos menos adaptados para a proposta de formação foi importante como reforço.

Lacunas e falta de compreensão plena da atividade proposta em tarefas de aprendizagem no AVA podem ocorrer e, nesse sentido, a interatividade do tutor é fundamental. De acordo com Vygostky (1984), a função do **professor tutor** (grifo nosso) é incentivar o estudante a desenvolver representações mais abstratas e especializadas, auxiliando o aluno a organizar as próprias ideias, sempre observando as características individuais de cada um.

Os alunos em diversos momentos nos cafés virtuais e formulário eletrônico comentam a eficiência destas intervenções:

“A tutora... é presente, pró ativa (sic), administra muito bem os conflitos, atua antes do estabelecimento dos conflitos, encaminha as dúvidas fazendo a intermediação entre os alunos e o ambiente do curso”.

O estudo de Giraffa (1999, p. 85) aponta três padrões comportamentais para um tutor (no caso de inteligência artificial, mas que se aplica bem a seres humanos): guia, reativo e assistente. Quando o tutor é um guia, ele propõe ações para o aluno, pois, percebe que o aluno não possui linha de trabalho ou entendimento sobre o conteúdo (método construtivista). Na estratégia reativa, o tutor responde aos problemas que vão surgindo e na de assistente, o tutor se comporta como parceiro que sugere ações, procurando fomentar a autonomia e a reflexão.

Assim, a partir da análise do processo nos cursos de GP e GPM, pode-se dizer que tem validade o postulado por outros autores: compete ao tutor a distância (além do professor) mediar o processo de apropriação/construção do conhecimento partindo do nível de conhecimento real, aquilo sobre o que o aluno previamente tem conhecimento e que já demonstrou através

das ferramentas de interação (uma das quais é o fórum de discussão), “para um nível de desenvolvimento potencial, que é aquilo que este será capaz de aprender” (TIJIBOY *et al.*, 2009, p. 6).

Segundo as orientações do MEC (2007), o modelo de avaliação em EaD deve ser contínuo, e para tal, devem ser articulados mecanismos que promovam o permanente acompanhamento dos alunos. O sistema estruturado na oferta do PNAP pelo Campus Osasco com os cursos de GP e GPM permite um olhar múltiplo e constante sobre esse processo, visto que a equipe é composta de professores, tutores, supervisores de tutoria, *help desk*, Tutor de Apoio Pedagógico em uma ação orquestrada pelas coordenações de cada curso.

A percepção dos tutores sobre o processo avaliativo é positiva. Infelizmente, a maioria dos alunos menciona a ausência de *feedback* das atividades no AVA. Os trabalhos de Appana (2008) e Pereira (2003) sustentam que o tutor deva instigar e incentivar os estudantes, fornecendo *feedbacks* que possam contribuir efetivamente para a aquisição de competências.

Cabe destaque para a opção por aumentar a cumplicidade entre tutores e alunos por meio da designação de um tutor por turma de 25 alunos acompanhando-os por todo o curso, o que implica em uma significativa quantidade de disciplinas sob a responsabilidade do tutor, exigindo preparação e estudo permanentes, praticamente concomitante aos alunos (visto que é a primeira oferta) aumentando o desafio da mediação efetiva principalmente nos casos em que o tutor tem uma formação inicial diferente das ciências sociais aplicadas (quatro tutores do grupo).

A literatura apresenta um relato sobre a experiência de tutoria em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública onde

metade dos entrevistados atuava em curso diferente daquele em que tiveram sua formação inicial e, nesse caso, se valiam da estratégia de se preparar para dar a resposta, visto que, diferente do ensino presencial, a mediação na plataforma facilita “a elaboração de uma resposta sobre um conteúdo de menor domínio, já que o tutor pode pesquisar e buscar auxílio antes de enviar as respostas para o estudante (MENDES, 2012, p. 120)”.

No caso dos cursos de GP e GPM da Unifesp, isso não ocorreu com a frequência habitual em função do processo de seleção dos tutores. Sobre a atividade no AVA, Mendes (2012, p. 123) conclui o que parece ser lógico: “sem o tutor não tem EaD porque não teria como tirar dúvidas dos alunos, não teria como ajudar na elaboração das questões, correção de tarefas, correção de provas”.

Como comprovação, o trecho extraído de respostas de alunos foi transcrito a seguir:

“... meu tutor é sempre atencioso e educado, sempre que lhe escrevi tive respostas rápidas e atenciosas. Porém, não atua no fórum, apenas posta a atividade e ficamos lá só entre cursistas, não sei se é essa a metodologia do curso...”

Quando as coordenações são notificadas sobre casos semelhantes por meio do acompanhamento dos supervisores de tutoria, o Tutor de Apoio Pedagógico (que é um único para os dois cursos, considerando o número de alunos) atua em paralelo com esse tutor e orienta a ação: exemplificando alguns momentos possíveis de intervenção observando as postagens no fórum e propondo (por meio de mensagens privadas ao tutor) o que fazer até que ele adquira a autonomia necessária.

Por exemplo, no caso da atividade avaliativa Fórum de discussão, em se

tratando de mediação e acompanhamento, a função principal do tutor é orientar a aprendizagem dos alunos por meio de intervenções e questionamentos que possibilitem debates e discussões e nas quais todos possam se relacionar colaborativamente em busca da construção do conhecimento (TIJIBOY *et al.*, 2009).

Deve ser mencionado que em uma disciplina no curso a atividade de mediação dos fóruns foi conduzida somente pelo docente para todos os alunos do curso, o que foi muito rico para os debates, entretanto, essa iniciativa (inclusive bastante elogiada pela maioria dos tutores), fez com que esses ficassem passivos na plataforma, como observadores do processo e sem desempenhar o seu papel colaborativo na aprendizagem.

A proposta pedagógica delineada pelas Coordenações desses cursos esperava que um desses papéis seria o de propor leituras complementares ao seu grupo e estruturar estratégias de fomentar a discussão de acordo com o perfil da turma. Masetto (2000) ressalta que o conceito de mediação vai além da ação pedagógica, pois, deve prever a inclusão de material de apoio específico e a característica dos participantes daquele grupo.

Considerando o contexto da modalidade de ensino aqui tratada e o perfil dos grupos, foi possível evidenciar a necessidade de se inserir uma disciplina introdutória de ambientação ao EaD e ao Moodle para todas as turmas. É fundamental que o aluno não só domine as ferramentas tecnológicas, mas que se disponha a fazer uso das ferramentas disponibilizadas e a tolerar alguns aspectos inerentes à EaD, tal como a típica limitação dos processos de interação

professor-aluno e aluno-aluno (PALLOFF; PRATT, 2004).

Percebe-se que os alunos do curso ainda não estão acostumados com o papel do tutor, afinal, a grande maioria é egressa de cursos presenciais. Isso pode ser observado no comentário extraído do formulário eletrônico a seguir.

“Não fica claro qual a diferença que deve haver na participação dos professores e dos tutores. Quem deve participar no fórum conosco, auxiliando nas discussões? Temos recebido retorno dos trabalhos pelos tutores, qual a participação dos professores?”

Por outro lado, para alguns tutores esse papel também ainda não está claro, conforme transcrição do relato abaixo:

“A função do tutor é confundida com a função do professor por alguns alunos, que esperam nossa intervenção no conteúdo”.

A necessidade de qualificar o processo de ensino-aprendizagem em todas as suas dimensões sob a perspectiva dos principais atores envolvidos: tutores e alunos direcionou o Colegiado de Coordenadores para a busca de instrumentos de avaliação gerenciais. Assim como no estudo de Santos e colaboradores (2011), o Ciclo PDCA (Plan-planejamento, Do- execução, Check - verificação e Act- ação) mostra ser uma ferramenta adequada para avaliar desempenho na EaD. A figura 3 mostra o potencial de uma avaliação da percepção sobre a atividade de tutoria para o planejamento administrativo e pedagógico do curso, considerando o processo de seleção, capacitação e manutenção da equipe.



Figura 3. Planejamento administrativo pedagógico sobre a atividade de tutoria utilizando a arquitetura de orientação para avaliação do ciclo PDCA

Fonte: Os autores

Ao final do ciclo dessa ferramenta foi possível perceber a importância do processo de seleção empregado e das estratégias de reposicionamento das ações realizadas ao

longo do curso, tais como a introdução dos atores Tutor de Apoio Pedagógico (para atendimentos mais específicos) e os Tutores de Reposição de Emergência, não previstos

na estrutura original. Essa ação manteve todos os alunos assistidos em situações não previstas e especiais, contribuindo também para uma boa avaliação da gestão dos cursos.

A opção por vincular o tutor à turma e não à disciplina estreitou os vínculos afetivos e pode ter alavancado a aprendizagem conforme já tinha sido destacado por Monteiro e colaboradores (2013), e consequentemente influenciou positivamente na percepção da qualidade da formação.

Além disso, mesmo que ainda não tenha ficado claro para os alunos e tutores (visto que este tinha experiências anteriores), pela utilização do PDCA, na fase P (*Plan*), a estratégia era tentar superar a crença de que o tutor atua como um guia, enquanto que o professor é aquele que ensina. Dessa maneira, a concepção de ensino do Colegiado de Coordenadores para as ofertas de GP e GPM foi estruturada para estimular a troca de saberes entre professor e tutor reforçada pelo coordenador de tutoria, empoderando o papel de mediação deste, com o tutor propondo fóruns e atividades e não apenas de reprodução de instruções. A proposta do Projeto Pedagógico estava fundamentada na ideia de um tutor por turma, pois, após a tutoria na primeira disciplina (que não era específica do curso – apenas uma introdução à modalidade EaD) o tutor já teria vínculo estabelecido e a confiança dos alunos. Entretanto, o resultado deste estudo mostra que isso não parece ter surtido efeito na percepção dos tutores sobre sua atuação.

O programa de capacitação em EaD foi realizado para um número de tutores acima do que era necessário para a condução do curso, permitindo ampliar a equipe com facilidade. A criação do Tutor Reposição de Emergência foi uma ação realizada durante a

fase C (*Check*) ao constatar dificuldades de um dos tutores em atuar na plataforma por causa de motivos pessoais que não haviam sido comunicados à Coordenação. O Tutor Apoio Pedagógico, também criado após o início das atividades, permitiu um planejamento individualizado de estratégias de aquisição de competências, contribuindo para a redução das reprovações (dados não publicados).

Ao final do ciclo é possível apontar os desafios que foram superados e as possibilidades de aprimoramento. O estudo de Cardoso e colaboradores (2014, p. 1) concluiu:

“A melhoria contínua da qualidade dos processos administrativos de uma Instituição Pública é uma ação fundamental para o cumprimento da sua missão de ofertar um serviço de qualidade à sociedade na qual está inserida”.

Apesar dos avanços obtidos na oferta de GP e GPM, a melhoria contínua presume ações incrementais de melhoramento, de forma gradual e constante (SLACK, CHAMBERS & JOHNSTON, 2002).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno da rápida expansão da modalidade de Educação a Distância (EaD) faz com que muito se discuta em relação à sua qualidade. Entretanto, tal pré-conceito está mudando, visto que um corpo de literatura atual demonstra que inúmeros pesquisadores têm se dedicado a melhor compreender os fenômenos da modalidade e propor alternativas de enfrentamento aos desafios educacionais, sejam eles próprios da EaD ou compartilhados com a modalidade tradicional presencial.

Programas como o PNAP têm sido estratégicos para qualificar rapidamente a mão de obra das organizações prestadoras de serviços públicos, seja pela sua flexibilidade para o estudo em termos de horários, seja pela ampliação de vagas gratuitas em nível de especialização favorecendo o retorno aos estudos, entre outros aspectos.

Considerando que o PNAP tem o objetivo de formar profissionais com amplo conhecimento em administração pública, capazes de atuar no âmbito federal, estadual e municipal, administrando com competência e ética as organizações governamentais e não governamentais, a análise da eficácia da formação é imprescindível para a manutenção de sua oferta pela CAPES, principalmente em um cenário de restrições orçamentárias como o atual.

Cabe destacar que a maioria das pesquisas sobre a qualidade do ensino enfoca apenas ao seu aspecto político-pedagógico, o que não mostra o panorama completo, portanto, existe a necessidade de aplicação de ferramentas diagnósticas da qualidade do serviço em todas as dimensões. Consideramos que o uso do ciclo PDCA contribui para a sistematização dessas ações de monitoramento e controle nas ofertas do PNAP visando a melhoria contínua no processo de formação.

O corpo de tutores analisado no presente estudo apresenta um perfil altamente qualificado na área do curso, sendo que ambos os cursos contam com mestres e doutores no corpo de tutoria. Porém, mesmo com a capacitação e orientações da equipe de gestão, a percepção dos tutores em relação à organização do AVA aponta para eventual dificuldade por parte dos alunos para localizar informações relevantes do curso, o que levou à nova configuração do AVA para o módulo específico nessa oferta.

Apesar da variedade de recursos de interação ou ferramentas, é fundamental a percepção de que um ambiente virtual de aprendizagem deva ser continuamente avaliado pela equipe considerando a interação e interatividade, contribuindo para melhoria no processo por meio da cooperação, a reflexão, etc., realizando mediação entre aluno, ambiente, ferramentas e conhecimento.

O conteúdo do material didático é referido como bom ou excelente por mais de 90% dos tutores, o que, dada sua qualificação (com aderência à área), demonstra qualidade do material didático e conteúdos dos estudos disponibilizados aos alunos pelos docentes. O aspecto que exige uma intervenção a partir dos resultados desta pesquisa é a revisão do processo de mediação, colocando o tutor como um coadjuvante participativo na proposta de Fóruns e materiais de apoio, ao lado do professor responsável pela disciplina.

Foi possível coletar evidências da importância do tutor como profissional que tem a responsabilidade de fazer o curso funcionar, pois realiza todo o acompanhamento do aluno. Embora, normalmente, não participe do planejamento das disciplinas, é ele quem, por exemplo, esclarece as dúvidas dos alunos e corrige as avaliações. Ficou evidente no estudo que é o tutor quem efetivamente conhece os alunos e quem "segura" o curso. No entanto, às vezes, vê sua figura confundida com a do professor por parte dos alunos que esperam que ele faça o papel de professor e não de mediador da aprendizagem.

Os aspectos melhor avaliados por professores e tutores foram: Proposta de fóruns e apoio na mediação, contato do tutor com o docente responsável, gabaritos para correção (dissertativas e fóruns) e esclarecimentos iniciais sobre a disciplina.

Entre os principais pontos de melhoria estão

a utilização de videoaulas e a automatização dos requerimentos da secretaria de curso.

A partir dos resultados relatados neste estudo, pode ser inferido que apesar do aumento da oferta da formação na modalidade EaD e do reconhecimento das vantagens e benefícios associados, ainda existem lacunas na produção e sistematização dos processos e compreensão do papel dos diversos atores envolvidos. Se de um prisma, uma limitação desse estudo consiste na dificuldade em estruturar os questionários de forma qualitativa em cada aspecto analisado em função do grande número de participante, sob outro, o grande número de respondentes facilita análises quantitativas e passíveis de extrapolações. Apesar disso, percebeu-se que abordagens mais detalhadas sobre o desempenho dos tutores são necessárias.

Assim como em várias outras pesquisas, a disciplina, a organização e a dedicação foram apontadas pelos tutores como essenciais para o sucesso do aluno em um curso a distância, bem como para a sua permanência. A iniciativa de inserir duas figuras adicionais na dinâmica do curso, o Tutor Reposição de Emergência e Tutor Apoio Pedagógico não foram avaliadas nesta pesquisa, contudo, os resultados apontam para uma redução na evasão (que é muito recorrente entre os alunos do PNAP) em 30% (artigo em elaboração).

Diante do exposto, espera-se que o trabalho tenha respondido à problemática proposta, pois abrangeu a participação e as contribuições dos tutores e alunos sobre a qualidade do processo de ensino aprendizagem, identificando assim acertos, deficiências e necessidades de melhoria. Contudo, embora estudos complementares estejam sendo realizados com diferentes

enfoques dessa oferta pelas coordenações de GP e GPM, os dados ainda são pouco conclusivos. Em fase de elaboração, espera-se que novos dados tragam uma melhor compreensão dos desafios na mediação de especializações na UAB, o que contribui para a discussão e reflexão nas diferentes universidades que participam ou estão interessadas em fazer parte dos editais do PNAP.

Como limitações da presente pesquisa podemos citar que essa, por seu caráter exploratório, ainda prescinde de um modelo de análise confirmatório que considere os critérios de seleção no edital, a experiência em tutoria e uso do Moodle e o reflexo desses na melhor performance de tutores em cursos de pós-graduação do PNAP, dentre outros aspectos.

Esta pesquisa contribuirá para aprimorar a metodologia de ensino, o atendimento às necessidades dos estudantes, bem como o cumprimento da missão do PNAP. Os resultados refutam a concepção errônea de que a EaD seja uma modalidade de ensino de baixa qualidade. O curso oferece uma alternativa viável aos modelos tradicionais de ensino e proporciona maior flexibilidade para sua realização.

O grupo de pesquisadores pretende aprofundar o estudo atual e já avança em estudos futuros nos aspectos relacionados à: satisfação e evasão dos estudantes para comparar os resultados da instituição em foco com estudos publicados por outras instituições; custeio dos cursos e comparar resultados de ofertas com turmas com diferentes quantitativos de estudantes bem como avaliar as ofertas do PNAP e seu possível impacto na melhoria da Administração Pública. Para a sociedade, preocupada com questões de eficiência e

eficácia do gasto público, estas pesquisas se mostram relevantes.

Finalmente, sugere-se e espera-se que outros estudos deem sequência, contribuindo para melhor entendimento das mediações pedagógicas em ambientes virtuais de aprendizagem.

Agradecimentos: Aliandro Molina; Pablo Natanael Lemos; Rosangela da Silva Rocha e Stanley Plácido da Rosa Silva.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, O.C.S. *et al.* Evasão em cursos a distância: fatores influenciadores. **Rev. bras. orientac. prof.** v.14, n.1, p. 19-33, 2013.
- APPANA, S. A review of benefits and limitations of online learning in the context of the student, the instructor and the tenured faculty. **International Journal on E-Learning**, v. 7, n.1, p. 5-22, 2008.
- BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 4ª Ed. Campinas: Autores Associados. 2006.
- BRASIL. **Decreto n. 5.800**, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm>. Acesso em 02 Fev. 2015.
- BRASIL. **Lei n. 9.394**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 01 Mai 2014.
- BRASIL. **Resolução CD/FNDE nº 26**, de 5 de junho de 2009. Estabelece orientações e diretrizes para o pagamento de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes da preparação e execução dos cursos dos programas de formação superior, inicial e continuada no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Disponível em: <<https://ead.ufsc.br/files/2007/12/resolucao-no-26-5-de-junho-09.pdf>>. Acesso em: 1 abr. 2015.
- CAPES. **Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP**. Brasília, 2011.
- CARDOSO, R. R.; FREITAS NETO, M. M.; FREITAS, A. L. P. Proposta de emprego do ciclo PDCA e de ferramentas da qualidade na melhoria contínua do sistema de gestão de uma instituição pública de ensino. In: X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 2014, 2014, Niterói. **Anais... X CNEG 2014**, 2014. Disponível em:<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0359_9.pdf>. Acesso em: 27 Mar. 2015.
- CAVALCANTI, R. A.; GAYO, M. A. F.S. Andragogia na educação universitária. **Revista Conceitos**. n. 11 e 12, p. 44 - 51. Jul. 2004/ Jun. 2005. Disponível em: <http://www.wr3ead.com.br/UNICEAD/andragogia_na_educacao_universitaria.pdf>. Acesso em 04 Nov. 2014.
- CHAVES, E. **Multimídia: conceituação, aplicações e tecnologia**. Campinas: People Computação, 1991.
- FORMIGA, M. A terminologia da EAD. In: LITTO; Fredric; FORMIGA, Marcos (Orgs.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p. 39-46.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. 24ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra. 2002.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- GIRAFFA, L. M. M. **Uma Arquitetura de Tutor utilizando Estados Mentais**. Tese (Doutorado em Ciência da Computação). Porto Alegre, RS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 1999.
- ISHIDA, J. S.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Avaliação da satisfação no ensino de pós à distância: a visão dos tutores e alunos do PNAP/UAB. **Avaliação** (Campinas) v.18, n.3, p. 749-772, 2013.
- MASETTO, M. Mediação pedagógica e uso da tecnologia. In: MORAN, J. M; MASETTO, M.; BEHRENS, M. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas: Editora Papirus, 2000.
- MEC - Ministério da Educação. **Referenciais de Qualidade na EAD**. 2007.
- MENDES, V. O trabalho do tutor em uma instituição pública de ensino superior. **Educ. rev.**, v. 18, n. 2, p. 103-132. 2012.
- MENEGASSO, M. E.; SALM, J. F. A educação continuada e a capacitação gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de Ciências da administração**, Florianópolis, UFSC, v. 3, n. 5, p. 27-35, mar. 2001.
- MONTEIRO, F. M.; MOURA, A. C. O. S., VANIEL, B. V. Tutoria a distância: Afetiva e Efetiva. In: Tutor/autor: experiências e saberes. Orgs. VANIEL, B. V.; JELINEK, K. R. Rio Grande: Universidade Federal do Rio Grande, 2013. p.9 – 23. Disponível em: <<http://www.sabercom.furg.br/bitstream/1/1583/1/Tutor-autor-experiencias-e-saberes.pdf>>. Acesso em 30 Abr 2014.
- MORAN, J. M. Como Utilizar a Internet na Educação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 2, p. 146-156, 1997.
- NUNES, V. B. **Processo avaliativo de tutores a distância em um curso de Pós-graduação e reflexões sobre mudanças de condutas**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Espírito Santo, 2012.
- OLIVEIRA, D. E. M. B. **Educação a distância: a reconfiguração dos elementos didáticos**. 2010. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2010.
- PALLOFF, R. M.; PRATT, K. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PALLOFF, R. M.; PRATT, K. **O aluno virtual: Um guia para trabalhar com alunos on-line**. Porto Alegre, RS: Artmed. 2004.
- PEREIRA, E. W. Educação a distância: Concepção e desenvolvimento. **Revista da Faculdade de Educação**, v. 9, n. 17, 1, p.97-212. 2003.
- RIBEIRO, E. N.; MENDONÇA, G. A. A.; MENDONÇA, A. F. A importância dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem na busca de novos domínios na EAD. In: 13º CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2007. **Anais...** ABED de Educação a Distância. Curitiba, 2007.
- RONCHI, S. H.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; PETRI, S. M. Avaliação de desempenho da tutoria de educação à distância: um estudo da produção científica internacional para identificação das variáveis a comporem um modelo de avaliação. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 7, p. 27-52, 2012.
- SANTOS, E.M.; ARAUJO, E.M.; OLIVEIRA NETO, J. D. Arquitetura de Orientação para avaliação de EaD: desenvolvendo instrumentos com evidências de confiabilidade e validade. In: 17º

CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2011, **Anais...** ABED de Educação a Distância. Manaus, 2011.

SARTOR, S.G. *et al.* O impacto do uso do ambiente virtual de aprendizagem nas ações educativas da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo. In: IX CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO - CONVIBRA, 2012, São Paulo. **Anais...** CONVIBRA - Gestão de Recursos Humanos, 2012.

SILVA FILHO, R. L. L. *et al.* A evasão no ensino superior brasileiro. **Cadernos de Pesquisa**, v.37, n.132, p. 641-659, 2007.

SILVA, V. E. V.; BARROS, J. H. C. O ambiente virtual de aprendizagem “Estácio Campus Virtual” do curso de graduação em administração da UNESA. In: 11º SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008.

SLACK, N., CHAMBERS, S, JOHNSTON, R. **Administração da Produção**, Editora Atlas, São Paulo, 2002.

TIJIBOY, A. V. *et al.* Compreendendo a Mediação do Tutor a Distância. **RENOTE. Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 7, p. 1-11, 2009.

UAB. **Histórico**. 2011. Disponível em: <http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9:historico-&catid=6:sobre&Itemid=21>. Acesso em: 25 abr. 2015.

VICCARI, R. **Um Tutor Inteligente para a programação em Lógica: Idealização, Projeto e Desenvolvimento**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 1990. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/17971>>. Acesso em 12 Mai 2015.

VYGOSTSKY, L.S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

WEIDUSCHAT, I. O Papel da Tutoria na EAD: Organizar e Dirigir Situações de Aprendizagem. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2004, Salvador. **Anais...** ABED de Educação a Distância, 2004.

NOTA

⁽¹⁾ Doutora em Ciências pela Universidade de São Paulo/USP. Especialista em EaD e Mídias Digitais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUCRS. Graduada em Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Coordenadora Adjunta do Curso de Gestão Pública PNAP- CAPES- UAB, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN) na Universidade Federal de São Paulo/UNIFESP, Osasco, São Paulo.

⁽²⁾ Doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas/FGV-SP. Especialista em Social Research/Management Urban Policy, The New School, NS, Estados Unidos. Graduada em Administração pela Fundação Getúlio Vargas/FGV-SP. Professora do Curso de Gestão Pública Municipal PNAP- CAPES- UAB, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN) na Universidade Federal de São Paulo/UNIFESP, Osasco, São Paulo.

⁽³⁾ Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo/USP. Graduado em Ciências Contábeis, pela Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo/FACESP. Chefe de Departamento do Curso de Ciências Atuariais e Coordenador do Curso de Gestão Pública PNAP- CAPES- UAB, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN) na Universidade Federal de São Paulo/UNIFESP, Osasco, São Paulo.

⁽⁴⁾ Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Especialista em Administração Hospitalar e Sistema de Saúde pela Fundação Getúlio Vargas/FGV-SP e Especialista em Aprimoramento em Administração de Saúde pela Universidade de São Paulo/USP. Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade das Ciências Econômicas e Administrativas de Osasco/FEAO. Chefe de Departamento do Curso de Administração e Coordenador do Curso de Gestão Pública Municipal PNAP- CAPES- UAB, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN) na Universidade Federal de São Paulo/UNIFESP, Osasco, São Paulo.

Enviado: 16/12/2015

Aceito: 30/03/2017