A TUTORIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: A COCRIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DOCENTE.

RIO DE JANEIRO/RJ JUNHO/2018

Fhellipe Rodrigues - FGV - fhellipe.rodrigues@fgv.br
Ana Beatriz Casagrande - FGV - ana.casagrande@fgv.br
Aline Flores Delfino - FGV - aline.delfino@fgv.br

Tipo: Relato de Experiência Inovadora (EI)

Categoria: Estratégias e Políticas

Setor Educacional: EDUCAÇÃO SUPERIOR

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a proposta de Tutoria, dentro dos cursos a distância oferecidos pela Fundação Getúlio Vargas - FGV, no que se refere à capacitação e desenvolvimento de tutores. Mais precisamente, o intuito é de elucidar as estratégias da Coordenação de Tutoria, no âmbito das ações de desenvolvimento para o corpo docente atuante nos cursos EAD da FGV. Apresentar-se-á, então, duas grandes frentes, sendo elas, o Projeto de Mentoria, visando potencializar e equalizar a performance dos tutores em sala de aula com a presença de um mentor, que é um tutor mais experiente e com sólido conhecimento da área de conhecimento do grupo de tutores que está mentorando, e o Workshop Presencial de Tutoria, que tem como finalidade promover ações e dinâmicas voltadas para aprendizagem e que apoiem os tutores em sala de aula junto aos alunos. Para tanto, utiliza-se como metodologia a pesquisa descritiva, que envolve tanto o levantamento bibliográfico quanto à análise de dados da avaliação do Workshop realizado este ano (2018). Como resultado, percebeu-se que a Mentoria foi positiva para integração e comunicação dos tutores, permitindo a criação de grupos mais coesos e sólidos, o que reflete positivamente na sala de aula virtual. Percebeu-se também que o Workshop de Tutoria é de grande valia para os tutores, pois, a adesão foi de 78% do total de convidados e o índice de satisfação foi maior que 90%, ou seja, os tutores enxergam valor no Workshop, sobretudo, porque além de ser agregador, traz um momento de convívio e de fortalecimento da rede de contatos. O principal obstáculo apontado refere-se à falta de clareza dos tutores sobre as palestras, que tinham uma proposta mais reflexiva das competências de mediação e avaliação.

Palavras-chave: tutoria - estratégia - docência - desenvolvimento

1. Introdução

Que a Educação a Distância (EAD) vem em uma crescente nos últimos anos e que promete ser a modalidade de ensino de um futuro não muito distante, não é mais uma novidade para as discussões na esfera da educação. Mesmo com a crise econômica, é percebida uma oportunidade muito grande com a educação a distância no Brasil, pois, os profissionais buscam diversas formas de se destacarem no mercado e a EAD se torna um meio viável para isso. No entanto, as estratégias relacionadas à EAD que estão em cheque, diante de uma promissora mudança de cultura, em que se minimiza, cada vez mais, a resistência à EAD.

Especificamente na Fundação Getulio Vargas (FGV), uma das estratégias de ensino nos cursos a distância, está calcada na atuação de Professores-Tutores na proposta de atuação proativa. O entendimento da EAD dentro da instituição, tem como fundamento a relação entre teoria e prática, com o papel ativo de um profissional de mercado com conhecimento técnico-acadêmico em sua área de atuação. Mais do que uma plataforma digital de ponta, um conteúdo realista, prático e dialogado com a realidade do mercado, o diferencial competitivo da FGV aponta para um corpo docente engajado e alinhado com as propostas dos cursos, com a interação tecnológica e com a estratégia de atuação em uma sala de aula virtual, com perfis de turmas completamente distintos.

2. Estratégias

Ao longo dos anos, as estratégias foram pensadas e repensadas diversas vezes para atender aos cenários em que se encontravam. O início dessa trajetória foi na criação de um curso tutorial para formação e seleção dos candidatos a tutores, pois conforme aludido por Oliveira “o docente em sua formação inicial, isto é, na graduação, não tem a formação para incorporar na sua prática pedagógica a educação online”. (OLIVEIRA, 2008, p. 20). Esse curso continha o arcabouço necessário para que o futuro tutor estivesse preparado para atuar em suas turmas vindouras, atendendo às especificações da Coordenação de Tutoria, uma vez que, estruturado em três vieses: pedagógico, ferramental e prático. Na etapa pedagógica, o tutor em formação era apresentando às diretrizes propostas pela Coordenação de Tutoria, promovendo, assim, o alinhamento na atuação dos futuros tutores. Já na etapa ferramental, apresentam-se os recursos tecnológicos integrados à plataforma, com espaço para troca através dos fóruns de discussão da sala de aula virtual. E se aprovado, por fim, parte-se para a etapa prática em que o tutor em formação exercerá a sua primeira tutoria acompanhada de um mentor para avaliar as dimensões pedagógica e tecnológica. Essa proposta ocorreu ao longo de alguns anos e a Coordenação de Tutoria chegou, em 2015, 15 anos após o início do

online na FGV, com um banco de mais de 1.300 tutores, atuando nas mais diversas áreas: projetos, marketing, direito, meio ambiente, logística, gestão de esportes, ética e sustentabilidade, agronegócios, gestão empresarial, gestão da saúde; em cursos de Graduação, Atualização, Aperfeiçoamento, Pós-Graduação, MBA e *In Company*.

Em 2015, com o crescimento dos cursos a distância da FGV, no âmbito nacional, as estratégias precisavam ser revistas e a atuação do tutor, repensada, já que “o corpo de tutores[as] desempenha papel de fundamental importância no processo educacional de cursos superiores a distância e compõem quadro diferenciado, no interior das instituições” (BRASIL, 2007, p. 21) e o mercado, à essa altura, já compreendia a EAD como parte da formação dos seus profissionais e, estes profissionais, por sua vez, estão cada vez mais preparados em termos de conhecimento de sua área.

Uma das primeiras ações foi revisitar as premissas da Coordenação de Tutoria e reavaliá-las, de modo que o realinhamento fosse o mais próximo do que o mercado e a área de educação esperavam naquele momento. Em consonância à essa mudança, a FGV passava por uma migração de plataforma, saindo do até então Moodle – customizado pela área de inteligência tecnológica da FGV – e alterando para o eClass FGV, em parceria com a empresa canadense Brightspace da Desire2Learn. Ocorria também, em paralelo, a redefinição do portfólio de cursos ofertados, dado que o portfólio é um elemento estratégico tanto do ponto de vista de negócio quanto do ponto de vista acadêmico.

Dessa forma, a mudança do comportamento do mercado pela busca de profissionais mais qualificados e do próprio aluno EAD, impacta no corpo de tutores da instituição, culminando no campo de discussões sobre o desenvolvimento de pessoas e, para que os tutores do FGV Online continuem sendo um diferencial positivo em nossos cursos é fundamental que haja um processo de acompanhamento e desenvolvimento de pessoas, visto que, o nível de exigência, em todos os aspectos, tende a aumentar cada vez mais .

Especificamente, em relação ao banco de tutores, optou-se por revisitar a base, avaliando o desempenho dos tutores nas atuações mais recentes, traçando um paralelo entre os resultados das avaliações e as necessidades das áreas do portfólio, tornando o banco de tutores mais aderente às necessidades da instituição, assim, foi-se redesenhando o cenário, que resultou em um banco com 250 tutores ativos e altamente avaliados. A partir disso, implantou-se o Projeto de Mentoria, em que se passou a ter, nos diversos cursos ofertados, um grupo estratégico de tutores atuando com um mentor, que tem por missão ser um parceiro no desenvolvimento desse grupo. O mentor se

torna o fio condutor do curso sob a ótica da equalização de performance, em relação à atuação dos tutores, sem que estes percam sua autonomia e sua individualidade de atuação. O mentor deste grupo é um parceiro das Coordenações Executiva e Acadêmica, e também de seus tutores mentorados.

Passa-se a ter, com a implantação deste projeto, uma estrutura de desenvolvimento mais fortalecida para esse corpo docente. Nessa perspectiva, foi necessária a reavaliação do Encontro Nacional de Tutores, proposta da Coordenação de Tutoria há mais de 10 anos. Neste encontro, os tutores se reúnem e participam de experiências voltadas à sua prática. No entanto, em 2015, a proposta foi remodelada, pensando em temáticas inerentes à atuação dos tutores em sala de aula, a partir de um estudo em que foram verificadas lacunas na atuação e, portanto, essas temáticas viriam a potencializar a atuação, fortalecendo suas competências e habilidades.

O fortalecimento de competências para o trabalho realizado pelos tutores do FGV Online debruça-se em “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2002, p. 55) para que a tutoria seja uma forma de acompanhamento e orientação do aluno de forma plena com uma escuta mais cuidadosa em relação à carreira e aos objetivos pessoais, impactando direta ou indiretamente no desenvolvimento desse indivíduo.

Essas propostas de desenvolvimento nada mais são do que aprendizagens e nessa relação, é importante compreender que todo indivíduo carrega uma bagagem de conhecimento e habilidades. Alguns desses podem não se encontrar em seu mais alto nível de maturação, necessitando, portanto, de uma mediação que faça com que esse nível seja alcançado. O Projeto de Mentoria, por exemplo, atua diretamente nessa relação de ensino-aprendizagem, dado que o mentor, com seu viés de parceria, apoia o mentorado, proporcionando, assim, a potencialização das habilidades e competências necessárias para uma atuação de excelência. A partir de *feedbacks* frequentes sobre a tutoria, o tutor em parceria com o seu mentor e o grupo no qual está inserido, poderá ao longo do percurso alcançar novas formas de atuação mantendo o aprendizado constante.

O tutor é um profissional da educação e do ensino que realiza tarefas de orientação e acompanhamento nas rotas de aprendizagem dos estudantes. Em outras palavras, ele assume o rol de artesão da cultura, de uma cultura que hoje se forja a partir das redes digitais e que vê surgir um novo sujeito que necessita ser esculpido para que mostre sua essência e a força de espírito em um mundo de mudanças. (BERNAL, 2008, p.57)

O exercício da docência requer habilidades múltiplas, dado que um professor lida com diversos indivíduos que demandam e conhecem coisas distintas. Na modalidade online, como propõe Bernal, o tutor precisa ter conhecimento dessa diversidade e atrelar aos desafios das redes digitais, ou seja, o desenvolvimento e crescimento tecnológico impactam diretamente em suas atividades. Principalmente com a geração Y, grupo majoritário nos cursos da FGV. O Projeto de Mentoria colabora para que o tutor se adeque à essa dimensão e umas das ferramentas, é o *feedback*.

O *feedback* é a base das relações interpessoais, fundamental para o sucesso da mentoria, pois, ele que determina como as pessoas pensam, sentem, reagem e em grande parte determina como as pessoas encaram as responsabilidades do dia-a-dia e a liderança, segundo Williams (2005, p.19).

Dentre tantas vertentes de aprendizagem, a Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP), apresentado por Vygotsky (2002), defende justamente esse processo de maturação por meio da mediação, em que o indivíduo sai da sua posição atual e alcança uma nova posição, diferente da inicial, com um conhecimento potencializado através dessa interação. Esse trabalho é feito com a mentoria, dado que o mentor consegue trabalhar com seu mentorado em momentos distintos, ou seja, ele acompanha o tutor desde o início do seu trabalho e consegue traçar ações de melhorias em que, ao final, é possível perceber os saltos de atuação com base na interação e na troca. É importante ressaltar que o mentor trabalha com o seu tutor a partir de conhecimentos que ele já carrega e agrega novos elementos, ou ainda, redireciona esses conhecimentos aos seus devidos espaços.

A imagem abaixo, ilustra o processo da ZDP:

Figura 1: Processo de mediação – ZDP

Em um primeiro momento, todas essas mudanças impactaram fortemente o modelo de atuação com o qual os tutores estavam acostumados até então e é sabido que mudanças são necessidades e formas de recondução de um sistema para um novo patamar de equilíbrio (Lewin, 1947, 1951). Essas novas propostas carregam uma maior cobrança por parte de uma qualidade de atuação e faz com que os profissionais revejam suas estratégias, interferindo, diretamente, em sua forma de pensar e agir.. Em contrapartida, a Coordenação de Tutoria precisou atuar mais detidamente com a gestão dessas mudanças, trazendo para o corpo de tutoria subsídios e ferramentas que pudessem auxiliá-los nesta etapa de mudanças e adaptações.

Uma dessas propostas é o Encontro Presencial de Tutores, que é chamado, atualmente, de *Workshop* Presencial de Tutoria, parte fundamental do programa de capacitação e treinamento docente que acontece anualmente, com participação dos mentores e tutores ativos do nosso banco. A cada ano é apresentada uma proposta que tem como principal objetivo atuar nas lacunas identificadas a partir das avaliações realizadas em 360 graus (corpo de tutoria, coordenação acadêmica, coordenação executiva e alunos).

O *Workshop* Presencial de Tutoria permite uma maior aproximação e interação entre as coordenações executivas e acadêmicas e os tutores atuantes, facilitando e deixando ainda mais coesa a dinâmica de trabalho, o alinhamento e os posicionamentos

estratégico, pedagógico e metodológico entre esses atores.

O encontro produz um ambiente propício para as cocriações , através de um espaço colaborativo e multiplicador, no qual os tutores têm voz e espaço para apresentar suas boas-práticas, compartilhando com os demais tutores os cases de sucesso e as lições aprendidas com ações que não trouxeram o resultado esperado.

O *Workshop* realizado este ano, em São Paulo, dividiu-se em 2 dias e contou com a participação de 112 tutores, representando 78% do total de tutores convidados.

O tema central deste *Workshop* buscava apresentar as competências de mediação e avaliação, discutindo sobre elas na educação a distância, pois, esse é um desafio constante para o tutor. Além da participação nos debates, os tutores puderam contar com um momento prático com oficinas voltadas à prática de tutoria e mesas redondas, com renomados profissionais de mercado, de cinco grandes áreas de conhecimento nas quais os cursos oferecidos pela instituição se enquadram: direito, gestão empresarial, projetos, marketing e finanças.

Gráfico 1: total de tutores presentes.

No gráfico abaixo, temos o resultado da satisfação dos tutores às propostas do *Workshop*.

Gráfico 2: índice de satisfação geral.

É importante reforçar que o resultado de um trabalho é o reflexo da eficiência e da eficácia dos esforços empreendidos individualmente por cada ator nesse processo e, por isso, os índices apresentados merecem atenção, mas, independentemente da positiva avaliação do evento, ainda temos pontos de melhoria no que se refere ao alinhamento das palestras e das mesas redondas com a expectativa do público-alvo, que tiveram seus índices baixos, comparados aos demais.

3. Conclusão

Tutorar é um desafio, independentemente do âmbito em que esta tutoria seja realizada, portanto, amparar os tutores durante este processo é uma premissa básica de qualquer instituição que preza pela qualidade dos seus cursos. Cabe a instituição estimular o corpo docente, promovendo iniciativas que propiciem aos tutores maiores ferramentas e que o processo de tutorar seja desempenhado com maestria.

O *Workshop* de Tutoria propicia protagonismo para os tutores, permitindo que eles tenham oportunidade e espaço para apresentar e contribuir com sugestões e ideias que possam alavancar o nível do corpo docente e, em consonância com o Projeto de Mentoria, cujo mote busca difundir as melhores práticas, alinhando as atuações sem, no entanto, retirar do tutor o viés personagem principal, pelo contrário, através do compartilhamento e difusão, novos elementos são agregados a persona do tutor.

Espera-se que este artigo possa contribuir para um olhar mais cuidadoso e respeitoso a novas e eficazes propostas de desenvolvimento para a carreira do tutor e,

consequentemente, do aluno, visando sempre o mapeamento de estratégias voltadas à gestão de competências dos tutores da instituição, visto que, a tutoria tem como essência estimular, incentivar e ampliar a percepção dos alunos a fim de desenvolver diversas capacidades e algumas delas estão voltadas à escuta e à reorganização do padrão de escuta. O objetivo é, justamente, trabalhar com o aluno para que ele seja protagonista da sua própria história.

Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Referenciais de qualidade para educação superior a distância. Brasília, DF: MEC, 2007

BERNAL. Edith González. Formação do tutor para a educação a distância: fundamentos epistemológicos. In: Eccos Revista Científica, vol. 10, núm. 1, janeiro-junho, 2008, pp. 55-88. Disponível em: <http://www4.uninove.br/ojs/index.php/eccos/article/viewFile/1350/1005>. Acesso em 18/05/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 4ª Reimpressão.

FLEURY, M. T. L., A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. Human Relations, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

OLIVEIRA, Maria Estela de. Docência online no ensino superior: o desafio da formação de professores. 140p. Dissertação (Mestrado) Universidade Estácio de Sá - Educação. Rio de Janeiro, 2008

WILLIAMS, R. L. Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante, 2005

VIGOTSKI, Lev S. A Formação Social da Mente. São Paulo: Martins Fontes, 2002.