



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA

ADM

Graduação em Administração a Distância

# Avaliação de Desempenho Humano: um estudo de caso no curso de graduação em Administração na modalidade a distância

Edivandro Luiz Tecchio – Universidade Federal de Santa Catarina –  
[edivandro.tecchio@eadadm.ufsc.br](mailto:edivandro.tecchio@eadadm.ufsc.br)

Marcos Baptista Lopez Dalmau - Universidade Federal de Santa Catarina  
– [dalmau@cse.ufsc.br](mailto:dalmau@cse.ufsc.br)

Pedro Antônio de Melo - Universidade Federal de Santa Catarina –  
[pedromelo@inpeau.ufsc.br](mailto:pedromelo@inpeau.ufsc.br)

Andressa Sasaki Vasques Pacheco - Universidade Federal de Santa  
Catarina – [andressa.pacheco@eadadm.ufsc.br](mailto:andressa.pacheco@eadadm.ufsc.br)

Paola Azevedo - Universidade Federal de Santa Catarina –  
[paola.azevedo@eadadm.ufsc.br](mailto:paola.azevedo@eadadm.ufsc.br)

Thiago Soares Nunes - Universidade Federal de Santa Catarina –  
[thiago.nunes@eadadm.ufsc.br](mailto:thiago.nunes@eadadm.ufsc.br)



# Contextualização

- Sociedade do Conhecimento;
- Competências;
- Avaliação de Desempenho;
- Educação a Distância;
- Tutor.



# Objetivo

- “Identificar os parâmetros que deverão ser considerados para se criar um instrumento de Avaliação de desempenho para a tutoria/tutores do Curso de Administração na Modalidade a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina”.



# Desempenho Humano

- Desempenho:
  - “ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o querer fazer, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o saber fazer, isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa”.

(MARRAS, 2000, p. 173)



# Competências

- Conceito: baseado em três dimensões:
  - Conhecimento;
  - Habilidade; e
  - Atitude,

(BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)



# Avaliação de Desempenho

- “constitui-se, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”.

(BERGAMINI; BERALDO, 2007, p. 34)



# Educação a Distância

- Conceito:
  - “aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais”  
(MOORE; KEARLEY, 2007)



# Sistema de Tutoria

- Tutor:
  - Promove e facilita a comunicação entre aluno, instituição e professores auxiliando no processo de aprendizagem;
- Funções básicas:
  - Orientação;
  - Institucional e conexão; e
  - Acadêmica.



# Metodologia

- Estudo de caso;
- Exploratório;
- Descritivo;
- Predominantemente qualitativo.



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA

ADM

Graduação em Administração a Distância

# Curso de Graduação em Administração a Distância

- Objetivo;
- Carga horária: 3000Horas/Aula;
- Aproximadamente 450 alunos;
- 10 pólos de ensino;
- 3 tutores supervisores;
- 8 tutores;
- 2 supervisores de informática.



# Atividades desempenhadas pelo tutor

- Controlar a participação dos estudantes;
- Informar o aluno sobre os diversos aspectos que compõem o sistema de educação a distância;
- Conhecer os alunos, entendendo as diferenças individuais como condicionantes do ritmo de aprendizagem;
- Motivar e estimular o aluno;
- Familiarizar o aluno com a metodologia, as ferramentas e os materiais dispostos para o estudo;
- Sugerir melhorias no sistema de educação a distância;
- Detectar com antecedências as possíveis



# Atividades desempenhadas pelo tutor

- Conhecer e operacionalizar o ambiente virtual de ensino e aprendizagem;
- Auxiliar os alunos na realização das atividades;
- Fazer avaliação das atividades realizadas e fornecer o feedback;
- Manter contatos com professores e demais envolvidos no processo;
- Conhecer e avaliar os materiais de estudo;
- Reforçar os materiais de estudo;
- Estimular a interação entre os alunos;
- Entre outras.



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA

ADM

Graduação em Administração a Distância

# Competências necessárias ao tutor

Competências Comportamentais (atitudes)	Competências Técnicas (conhecimentos e habilidades)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Organização e Planejamento;</li><li>- Pró-atividade;</li><li>- Auto-motivação;</li><li>- Empatia;</li><li>- Equilíbrio emocional;</li><li>- Flexibilidade;</li><li>- Assiduidade;</li><li>- Comprometimento;</li><li>- Liderança;</li><li>- Criatividade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conhecimento das rotinas de trabalho;</li><li>- Conhecimento em informática básica/ ambiente virtual de ensino-aprendizagem;</li><li>- Conhecimento pleno da disciplina ministrada;</li><li>- Conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso;</li><li>- Relacionamentos interpessoais;</li><li>- Comunicação (oral/escrita);</li><li>- Trabalho em equipe.</li></ul>



# Indicadores de Competências

- **Organização e Planejamento:**
  - Cumpre os prazos para correção de provas;
  - Cumpre os prazos para correção das atividades feitas pelos alunos;
  - Mantém seus materiais no devido local;
  - Coloca os gabaritos das atividades na devida pasta;
  - Encontra facilmente, quando solicitado, as provas de seus alunos (logo após a correção);
  - Colabora com a organização da sala de tutoria;
- **Pró-atividade:**
  - Oferece materiais que complementem a disciplina;
  - Encontra falhas no material didático e as comunica antes que os alunos questionem;
  - Identifica possíveis problemas que poderão surgir em relação as atividades propostas;
  - Compartilha com os colegas de trabalho os problemas e as soluções encontradas antes que os colegas encontrem os mesmos problemas;
  - É ativo, participante, não mero espectador;



# Indicadores de Competências

- **Auto-motivação:**
  - Tem motivação para ser tutor;
  - Procura criar sua própria identidade como tutor;
  - Tem consciência da importância do seu papel como tutor;
  - Aprende com seus erros;
  - Toma iniciativa na realização das tarefas;
- **Capacidade de síntese e análise:**
  - Envia respostas sucintas, porém sem alterar o significado
  - É objetivo, vai direto ao ponto expondo a informação de forma clara
  - Entende as tarefas realizadas e compreende a importância das mesmas para o curso



# Indicadores de Competências

- **Empatia:**

- Identifica-se com o grupo de alunos;
- Identifica-se com os colegas de trabalho;
- Identifica-se como tutor;
- Respeita as opiniões dos outros;
- Tem habilidade para trabalhar em equipe;

- **Equilíbrio emocional:**

- Tem humor e disposição admiráveis e contagiantes todos os dias;
- Fica estressado/estressada facilmente;
- É atencioso/atenciosa com os alunos do curso;
- É atencioso/atenciosa como os colegas tutores;



# Indicadores de Competências

- **Flexibilidade:**

- Incorpora facilmente e de forma rápida mudanças nas rotinas de trabalho;
- Adapta-se facilmente a novas rotinas de trabalho;
- Consegue realizar vários trabalhos ao mesmo tempo;

- **Liderança:**

- Estimula os colegas a trazerem novas idéias;
- É um modelo a ser seguido, através da ação demonstra como os outros podem e devem agir;
- Inspira os colegas através do entusiasmo pessoal;
- Ajuda os demais colegas a se desenvolver, eliminando obstáculos;
- Seu comportamento influencia os dos demais colegas;
- Inspira os alunos a realizarem suas tarefas;
- Conquista a confiança dos colegas;
- Conquista a confiança dos alunos;



# Indicadores de Competências

- **Comprometimento e Assiduidade:**
  - Tem orgulho em desempenhar as atividades dentro da equipe;
  - Dedicar-se na realização do trabalho;
  - Tem dedicação com as pessoas envolvidas;
  - Preocupa-se com os trabalhos dos colegas;
  - Dá o máximo de si para realizar o trabalho;
  - Propõe-se a ajudar, mesmo se não faz parte do seu trabalho;
  - Vai além, não fica preso somente a função;
  - Chega no horário previsto para realização de suas atividades;
  - Está sempre disponível para auxiliar no que for preciso;
  - Responde rapidamente aos questionamentos dos alunos;
  - Atende ao telefone prontamente;
  - Usa o tempo disponível para o desenvolvimento de atividades pertinentes a educação a distância;



# Indicadores de Competências

- **Conhecimento das rotinas de trabalho:**
  - Termina tudo o que começa, nunca deixa uma atividade inacabada;
  - Conduz a tutoria sem problemas;
  - Cumpre os prazos determinados sem prejuízo da qualidade;
  - Sabe onde encontrar documentos com informações a respeito dos alunos;
  - Sabe para quem encaminhar uma dúvida técnica a respeito do ambiente virtual de ensino-aprendizagem;
- **Conhecimento em informática básica/Ambiente virtual de ensino-aprendizagem:**
  - Conhece as formas de acesso a internet;
  - Sabe usar editores de texto;
  - Conhece os sites de busca, de pesquisa, de acesso a textos e revistas especializadas;
  - Conhece as ferramentas de comunicação on-line, como MSN etc.;
  - Oferece suporte técnico aos participantes quando os mesmos solicitam;
  - Conhece as ferramentas e possibilidades do ambiente virtual de ensino-aprendizagem;



# Indicadores de Competências

- **Conhecimento sobre educação a distância, sobre o curso:**
  - Conhece a metodologia de educação a distância do curso;
  - Conduz os debates nos fóruns, estimulando os participantes;
  - Usa os recursos disponíveis no ambiente virtual de ensino-aprendizagem para dinamizar as atividades do curso;
  - Apresenta alternativas aos participantes visando aprofundar os conteúdos do curso;
  - Elabora artigos sobre educação a distância;
  - Participa de eventos sobre educação a distância;
  - Realiza ações que visam sua capacitação e aperfeiçoamento técnico e educacional como tutor;
  - Conhece a realidade do público participante do curso;



# Indicadores de Competências

- **Relacionamentos interpessoais:**
  - Evita brigas e conflitos;
  - Respeita os colegas de trabalho;
  - Apóia os demais colegas na realização das atividades;
  - Discute os problemas, mas assim que a equipe chega a uma decisão, prontamente a adota;
  - É admirado pelos colegas de trabalho;
  - Tem facilidade de gerar conflitos;
  - É um catalisador de mudanças;
- **Trabalho em equipe:**
  - Defende a equipe contra ataques de terceiros;
  - Vê suas tarefas e atividades como elementos que são partes de um processo;
  - Seus esforços estão alinhados com os esforços da equipe;
  - Sabe quando é adequado e necessário se envolver com os outros colegas tutores para executar uma tarefa;
  - Respeita as idéias apresentadas por outros tutores;
  - Ajuda e troca de informações entre tutores;



# Indicadores de Competências

- **Comunicação (oral/escrita):** -
  - Tem capacidade para animar a comunidade de participantes do curso;
  - Tem bom domínio da linguagem escrita;
  - Prende a atenção das pessoas com facilidade;
  - Pensa na utilidade, importância e conseqüências do que vai falar;
  - Pensa na utilidade, importância e conseqüências do que vai escrever;
  - Prende a atenção das pessoas com facilidade;
  - Sabe ouvir;
  - Sabe escrever corretamente em português;
  - Procura utilizar linguagem escrita correta, sem usar gírias;



# Avaliação de Desempenho na Tutoria

- Tutores-supervisores, alunos, colegas tutores e o próprio tutor;
- Acontecerá Semestralmente;
- Instrumento de avaliação composto por uma ficha de verificação, baseada no medidor de competências desenvolvido por Rabaglio (2004)



Ficha de avaliação de desempenho – AUTO-AVALIAÇÃO/Tutores e tutores supervisores									
Avaliado:					Data:				
Avaliador:					___/___/___				
<p><b>Instruções para preenchimento:</b>            Leia atentamente todos os indicadores pertinentes a cada competência;            Atribua uma nota de 1 a 5, conforme classificação abaixo, para cada indicador, marcando com um X o campo correspondente;            Após ter marcado todos os indicadores, faça o somatório, colocando o total de pontos de cada competência no respectivo campo.</p>									
Excelente 5	Bom 4	Médio 3	Insatisfatório 2	Inaceitável 1					
Dê o grau 5 se você achar muito forte evidência do indicador em questão.	Dê o grau 4 se você achar boa a evidência do indicador em questão.	Dê grau 3 se você achar alguma evidência do indicador em questão.	Dê grau 2 se você achar pouca evidência do indicador em questão.	Dê grau 1 se você achar nenhuma evidência do indicador em questão.					
Lista de verificação					5	4	3	2	1
<b>A</b> <b>Organização e Planejamento:</b> capacidade para determinar o conjunto de procedimentos, ações necessárias para a consecução das atividades de forma organizada, com o intuito de aperfeiçoar os procedimentos e conseguir melhores resultados.									
1	Cumprir os prazos para correção de provas								
2	Cumprir os prazos para correção das atividades feitas pelos alunos								
3	Mantém seus materiais no devido local								
4	Coloca os gabaritos das atividades na devida pasta								
5	Encontra facilmente, quando solicitado, as provas de seus alunos (logo após a correção)								
6	Colabora com a organização da sala de tutoria.								
<b>Total de pontos competência A</b>									



# Avaliação de Desempenho

- Bom desempenho índices acima de 3;
- Feedback positivo;
- Treinamento para desenvolver as competências que estiverem abaixo desse índice;



# Considerações finais

- Competição organizacional por meio de bens intangíveis;
- Tutores como diferencial;
- As competências elencadas são necessárias para o bom desenvolvimento do processo de tutoria;
- Avaliação de desempenho por competências.
- Deve-se desenvolver mecanismos para que o tutor possa desenvolvê-las.



# Referências

- ARETIO, Lorenzo Garcia. **La educación a distancia: de la teoría a la práctica.** Barcelona: Ariel, 2002.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **A importância do capital intelectual nas instituições de ensino.** Disponível em: < [www.institutoinovacao.com.br](http://www.institutoinovacao.com.br) > Acesso em: 05 out. 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE, São Paulo, v. 41, n. 1, Jan./Mar. 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DEWES, Fernando; PALMA, Domingos Luis; STEIN, Lilian Milnitsky. **Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa.** Disponível em: < [www.artigocientifico.com.br/uploads/artc](http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc) > Acesso em: 15 Ago. 2007.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização.** Disponível em: < [http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo) > Acesso em: 16/08/2007.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.
- MALVESTIT, Mirela Luiza. **Tutoria em cursos pela internet.** Disponível em: < [www.abed.org.br/congresso2005](http://www.abed.org.br/congresso2005) > Acesso em: 15 Ago. 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MORAES, Marialice de. **A monitoria como serviço de apoio ao aluno na educação a distância.** Florianópolis: PPGEP/UFSC, 2004. 229f. Tese de Doutorado.
- NEVES, Carmen Moreira de Castro. **Referenciais de qualidade para cursos a distância.** 2003. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 18 ago. 2007.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 6. ed. São Paulo: LTR, 1996.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004
- TELÓ, Admir Roque. **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares.** FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.23-26, Jan./Abr. 2001.