

Coletâneas NUTEAD -
Série Docência e Tutoria, n. 2

Resolução e transformação de conflitos no âmbito da EaD

Dênia Falcão de Bittencourt

Nutead / UEPG
2015

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA

Reitor

Carlos Luciano Sant'Ana Vargas

Vice-Reitor

Gisele Alves de Sá Quimelli

NUCLEO DE TECNOLOGIA EM EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA

Coordenação administrativa

Eliane de Fátima Rauski

Coordenação Pedagógica e Coordenação UAB

Hermínia Regina Bugeste Marinho

Conselho Editorial

Carlos Willians Jaques Morais (UEPG-PR)

Claudia Cristina Muller (ENAP –DF)

Cleide Aparecida Faria Rodrigues (UEPG-PR)

Dênia Falcão de Bittencourt

Eliane de Fátima Rauski (UEPG- PR)

Hermínia Regina Bugest Marinho (UEPG – PR_

José Manuel Moran (USP- SP)

Leide Mara Schmidt (UEPG – PR)

Maria Aparecida Crissi Knuppel (UNICENTRO – PR)

Maria Luzia Fernandes Bertholino dos Santos (UEPG - PR)

Maria Salete Marcon Gomes Vaz (UEPG - PR)

Niltonci Batista Chaves (UEPG – PR)

Maria Luisa Furlan Costa (UEM – PR)

Capa, projeto gráfico e diagramação - Eloise Guenther

Revisão -

Organização editorial - Maria Luzia Fernandes Bertholino dos Santos

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Setor de Tratamento da Informação BICEN/UEPG

B624 Bittencourt, Dênia Falcão de
Resolução e transformação de conflitos no âmbito da EaD/
Dênia Falcão de Bittencourt. Ponta Grossa: NUTEAD/UEPG,
2015. (Coletâneas NUTEAD, Série Docência e Tutoria, n.2).
81 p.

ISBN: 978-85-8024-296-6

1. Tutor. 2. Comunicação. 3. Tutoria –prática. 4. Educação a
Distância. I. T.

CDD: 370.71

I

Nutead

Av. Carlos Cavalcanti, 4748 Campus de Uvaranas – Ponta Grossa – PR 84.010-919

(42) 3220-3250 - www.nutead.org

Copyright ©2015 Núcleo de Tecnologia e Educação Aberta e a Distância
da Universidade Estadual de Ponta Grossa

AGRADECIMENTOS

Ao Magnífico Reitor e Pró-Reitores da Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná, que acreditam no desenvolvimento das potencialidades da comunidade acadêmica.

À Coordenação do Núcleo de Tecnologia e Educação Aberta e a Distância (NUTEAD) e à Coordenação do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)/MEC na UEPG, por incentivarem, mobilizarem recursos para viabilizarem a concretização da Coletânea.

Também agradeço às ilustres professoras e amigas Leide Mara Schmidt e Cleide Aparecida Faria Rodrigues pela idealização e convite para organizar o curso que originou esta obra.

A todos os professores, tutores, coordenadores de polo, de curso e de tutoria e equipes técnicas e administrativas ligados ao NUTEAD, em especial, aos que participaram do PAFC 2012 e com suas experiências deram sentido e validaram aos conteúdos propostos e colaboraram com a escrita deste livro.

Por último, agradeço a toda a equipe editorial da Coletânea do Nutead, em especial a Maria Luzia F. B. dos Santos: somente a contar com ela, este projeto foi concretizado definitivamente.

Sumário

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I	15
1.1 A comunidade virtual de aprendizagem e as relações interpessoais.....	15
1.1.1 Tendências da Educação do século XXI.....	16
1.1.2 Novos paradigmas da Educação: real e virtual ...	17
1.1.3 As interações entre indivíduos e grupos sociais....	21
1.1.4 Quais são as características de um tutor ideal?...	23
CAPÍTULO II	31
2.1 A comunicação organizacional na gestão pedagógica em EaD.....	31
2.1.1 A organização EaD e a Comunicação.....	32
2.1.2 A comunicação e as pessoas.....	34
2.1.3 Elementos de comunicação.....	35
CAPÍTULO III	43
3.1 Conflitos e negociações em sistemas acadêmicos e ambientes virtuais de aprendizagem	43
3.1.1 Julgamento do valor e da oportunidade do conflito	43
3.1.2 Quais são os conflitos?.....	45
3.1.3 Quais são as causas do conflito?.....	46
3.1.4 Níveis de repercussão do conflito.....	47

CAPÍTULO IV	51
4.1 Resolução e transformação de conflitos no âmbito da EaD	51
4.1.1 Qual é a sua visão ao enfrentar o conflito?	52
4.1.2 O que fazer para administrar o conflito?	55
4.1.3 Como atuar na resolução e transformação de conflitos?	56
4.1.4 Passos para gestão de conflitos na EaD.....	60
4.1.5 O que faz a diferença na gestão de conflitos na EaD?	62
4.1.6 Análise de conflitos no âmbito da EaD: ações para resolução e transformação	63
CONCLUSÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	73
SOBRE A AUTORA	81

APRESENTAÇÃO

Como uma das iniciativas da Universidade Estadual de Ponta Grossa, surgiu como um módulo do Plano Anual de Formação Continuada de Tutores e Agentes em EaD – PAFC 2012.

A importância do PAFC para a instituição foi bem expressa por Rodrigues (2012):

A EAD, por sua flexibilidade e poder de alcance, vem se afirmando, cada vez mais, como uma modalidade extremamente eficaz para a formação e desenvolvimento profissional, dentre os diversos profissionais que atuam na educação a distância destaca-se o tutor, que se constitui em um dos personagens fundamentais para o sucesso da EAD [...] Reconhecendo a importância do trabalho dos seus tutores, a UEPG vem investindo o melhor dos seus esforços em sua formação [...] de Competências para a prática da tutoria em EAD.

Denominado como “Resolução e Transformação de Conflitos no âmbito da EaD”, para atender a didática de EaD, sua narrativa apresenta uma linguagem dialógica, que convida o leitor à reflexão, ao mesmo tempo que propõe atividades de aprendizagem e de construção de conhecimentos.

Os temas são destinados à formação continuada de professores e tutores em EAD buscam desenvolver habilidades e competências em Resolução e Transformação de Conflitos no âmbito da EaD. Para tal, apresenta como desafio levar o leitor a:

- Compreender como se organiza a educação virtual e as relações interpessoais;
- Desenvolver visão sistêmica da organização da EAD: foco na comunicação e nas pessoas;
- Entender as competências necessárias para gerir conflitos no exercício da tutoria em educação à distância, e a importância delas para a prática da tutoria em Resolução e Transformação de Conflitos no âmbito da EaD;

- Desenvolver estratégias para Resolução e Transformação de Conflitos no âmbito da EaD;
- Aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à mediação para resolução e transformação de conflitos em EaD;
- Compreender a importância da construção de elos na relação tutor/estudante para facilitar os processos de resolução e transformação de conflitos em EaD.

Propõe dialogar sobre como o tutor dever agir diante de “situações conflitantes nos espaços virtuais”. A importância do tema parte do entendimento que na educação a distância o papel da tutoria é mais árduo do que o do professor de sala de aula presencial, nessa modalidade, a mediação tecnológica tem a distância física de tempo e espaço, e a não possibilidade da leitura do face a face para obter bom entendimento com aquele que dialogamos. Cabe ao tutor estar sempre atento e mediando o tempo todo, lendo as entrelinhas das mensagens postadas e, direcionando para o foco desejado, as colocações que venham a gerar conflitos momentaneamente ou num futuro virtual brevíssimo. Isso não é tarefa fácil.

Assim, como diz Lago (2011), na comunidade virtual, é possível que surjam a conflitos virtuais, ataques a outros participantes, a instituição, a outros serviços, ou mesmo críticas agressivas ao próprio Tutor, e é ele que deve usar o seu conhecimento e técnicas de mediação para buscar a solução do conflito. Partilha-se então algumas estratégias para Resolução e Transformação de Conflitos no âmbito da EaD.

Profa. Dra. Dênia Falcão de Bittencourt

PREFÁCIO

Brindada com o convite de prefaciar mais esta publicação da professora Dênia Falcão de Bittencourt, voltei-me, primeiramente, para a nossa experiência compartilhada, desde os primeiros anos da EAD online no Laboratório de Ensino a Distância (LED), UFSC. Fica claro para mim que este trabalho reflete a vasta experiência da autora na EAD, onde temos trabalhado com diferentes níveis de colaboração desde 1997.

Nas longas discussões, reuniões de trabalho, participação em eventos e o consequente aprimoramento profissional, estavam sempre presentes as nossas dúvidas e preocupações com o apoio ao aluno e aos demais agentes envolvidos na EAD. Naquele momento de extrema riqueza para a EAD no Brasil, estávamos, também, aprendendo a pesquisar, vivenciando a produção acadêmica, científica, juntamente com a produção de uma maneira inovadora de facilitação do processo de ensino e aprendizagem. Daquela experiência, partimos para outros voos, sempre com a certeza de que a EAD apresentava-se como uma resposta interessante para as necessidades de formação e capacitação de professores em nosso país, assim como para a imperativa ampliação e interiorização da oferta de educação, especialmente do ensino superior.

O desafio diário da gestão de um curso a distância numa universidade pública, ao mesmo tempo que nos enriquece com experiência prática, muitas vezes não permite que nos dediquemos à pesquisa e a troca entre pares com a intensidade que gostaríamos. Ganhamos no contato próximo com alunos, tutores e professores, a aprendizagem construída vai se consolidando na prática, mas nem

sempre é compartilhada. Por isso, sempre que possível, buscamos trocar ideias e compartilhar experiências. Prefaciando o presente trabalho, para mim, colocou-se como uma oportunidade única de, a partir da sua leitura, pensar o meu dia-a-dia como professora e coordenadora de um curso a distância, onde me deparo com situações que, potencialmente, podem transformar-se em conflitos, apresentando-se como conflitos latentes, que acendem uma luzinha amarela, assim como conflitos percebidos, sentidos e manifestos. Nestes momentos, sentia falta de um material acessível, que me auxiliasse na orientação dos tutores que acompanho ou no trato direto com meus alunos. O presente trabalho preenche esta lacuna e, com certeza, ajudará e muito à comunidade brasileira de EAD.

O conceito de resolução de conflitos, na prática diária, pode ser interpretado como a capacidade de colocar-se na posição do outro de forma imediata rompendo a distância física com a disponibilidade intelectual e emocional características da boa tutoria. No caso do tutor, situações que podem ser estressantes são comuns no dia a dia, especialmente na convivência com os alunos, mas também com os professores em cujas disciplinas atuam como coadjuvantes com papel fundamental. Ver-se no outro e administrar as intrincadas relações estabelecidas no ambiente virtual, sabendo reconhecer o momento certo para a intervenção e a mediação, seja na resolução de conflitos interpessoais, seja na facilitação das interações do aluno com a instituição, o conteúdo e/ou mídias, é qualidade essencial do tutor. E é neste intento que este livro mostra-se como de extrema importância para a capacitação continuada dos tutores já em exercício, que talvez já tenham vivenciado presencialmente oficinas onde estes tópicos foram trabalhados, e tutores novos, ainda construindo seus conhecimentos sobre esta desafiadora modalidade

de ensino. Estes profissionais encontrarão aqui um conteúdo instigante e motivador para a sua formação. Será valioso, também, para os profissionais responsáveis pelo acompanhamento diário das atividades de tutoria e pela formação dos tutores.

Destaca-se no texto a importância da disponibilidade, da abertura ao diálogo e capacidade de identificar momentos de intervenção como competências que devem ser continuamente trabalhadas. A estrutura proposta, que parte da importância das relações interpessoais e das características de um tutor ideal para a facilitação da construção de comunidades virtuais de aprendizagem, passando pela comunicação na gestão pedagógica da EAD e pela conceituação de conflitos e negociações, até chegar ao tópico central – a resolução e transformação de conflitos na EAD, torna a leitura fácil e agradável, assim como oferece uma estrutura ideal para o estudo individual ou para a organização de atividades de capacitação de grupos de tutores.

Percebemos, muitas vezes, no dia-a-dia da tutoria, da gestão e da docência, uma dificuldade ou incerteza diante do momento e maneiras ideais para esta intervenção. Neste sentido, as sugestões contidas aqui servirão como importante guia tutores, professores e gestores.

Com linguagem clara e acessível, estratégias para a identificação e resolução de conflitos são amplamente ilustradas com resultados de trabalhos já realizados com tutores, permitindo a aprendizagem a partir da experiência, sempre mais rica e prazerosa. Com a sua leitura, sinto-me motivada a aplicar as estratégias descritas. Aprendi muito e pretendo colocar em prática em breve, com meus alunos e tutores, algumas das sugestões aqui apresentadas.

Por isso, só posso concluir desejando aos leitores brindados com este texto, uma boa leitura e, especialmente, desejar sucesso na sua prática diária como agentes de apoio ao aluno na educação a distância.

Marialice de Moraes¹

¹ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004), com trabalho na área de Apoio ao aluno na Educação a Distância, possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Santa Catarina (1994) e mestrado em European Studies of Society, Science, and Technology pela Roskilde Univesitet/Dinamarca (1996). Atualmente é professora da Universidade Federal de Santa Catarina, vinculada ao Departamento de Ciências Econômicas, coordenando as atividades de Educação a Distância. Tem atuado principalmente nos seguintes temas: a função docente na educação a distância (tutoria e monitoria), videoconferência, internet, tecnologias de comunicação e produção de materiais.

INTRODUÇÃO

Esta publicação tem como proposta perceber a relação existente entre os objetivos e metas pessoais e as instituições de ensino a distância com uso de ambiente virtual de aprendizagem. Analisar o papel da tutoria nas relações e sua responsabilidade pelas metas de sua Turma. Outro tema a ser tratado diz respeito à interação entre indivíduos e grupos sociais, da necessidade de relacionamentos, de fazer parte de um grupo, de entender o que é uma comunidade virtual de aprendizagem.

Haverá uma interação com uma série de questões que visam levar à reflexão sobre a complexidade das relações interpessoais no âmbito da EAD e a entender o quanto é importante desenvolver ou aperfeiçoar competências para melhor lidar com conflitos no âmbito da EAD.

Apresenta-se uma reflexão acerca dos aspectos fundamentais de trabalho da tutoria com turmas de estudantes em ambiente virtual de aprendizagem: comunicação, liderança e motivação. Busca-se resposta a questão: o tutor, com a mediação virtual, será que pode resolver satisfatoriamente os conflitos que surgem no cenário do AVA?

Leva o leitor a interagir com temas essenciais para compreensão dos fatores que influenciam a capacidade de resolução e transformação de conflitos no âmbito da EAD. Visa levá-lo a entender os processos e componentes da comunicação e quais são as interações no âmbito organizacional da EAD; compreender as Relações interpessoais e a comunicação; sensibilização para importância de desenvolver competência em Comunicação.

Ao tratar de conflitos e negociações em sistemas acadêmicos e ambientes virtuais de aprendizagem levantam-se os questionamentos: quais são, no seu ponto de vista, as principais estratégias, habilidades e/ou atitudes que a tutoria precisa desenvolver para melhor lidar com a Resolução e Transformação de Conflitos no âmbito da EAD no cotidiano de seus cursos oferecidos em ambientes virtuais de aprendizagem?

Esta seção leva o leitor a aprofundar compreensão sobre o campo dos Conflitos no âmbito da EAD.

Para as estratégias para o tutor lidar com conflitos em cursos virtuais. O foco de interesse do leitor deve ser refletir sobre a dinâmica do conflito, o quanto o conflito pode ser visto de forma positiva para o sistema da EAD, compreender como pode se dar a sua negociação, quais são as estratégias e passos para a Resolução e Transformação de Conflitos no âmbito da EAD, entre outras questões.

Capítulo I

1.1 A COMUNIDADE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

E a Rainha Vermelha² parecia adivinhar-lhe os pensamentos, porque gritava:

- Mais ligeiro! Mais ligeiro! Não fale!

Não que Alice tivesse a menor intenção de fazê-lo, parecia-lhe que nunca mais poderia falar, e cada vez mais lhe faltava a respiração. E ainda assim a Rainha gritava: “Mais ligeiro! Mais ligeiro!” e, puxando por ela, arrastava-a. A menina olhou em roda, muito surpreendida.

- Mas... Creio que estive sempre debaixo desta árvore! Tudo aqui está bem como era!

- Pois sem dúvida que está! Como queria que estivesse?

- É que na minha terra – disse Alice, ainda ofegante –, quando a gente corre como nós corremos agora, acha sempre alguma coisa diferente.

- É uma espécie de terra muito vagarosa! – disse a Rainha. – “Agora você já viu que, para ficar no mesmo lugar, é preciso correr muito”.

2

Alice no País dos Espelhos, de Lewis Carrol, 1871.

Como Alice no País dos Espelhos, a atualidade da educação com uso das tecnologias da Informação e Comunicação - TIC também nos remete a querer compreender o que ocorre com o **tempo e espaço...**

1.1.1 TENDÊNCIAS DA EDUCAÇÃO DO SÉCULO XXI

Não há dúvidas que a sociedade em rede e as tecnologias digitais têm trazido imensos desafios para a Educação. Matérias como “Da Lousa ao Tablet”, apresentada na Revista Época em junho 2011, descrevem o novo cenário e da demanda por um novo modelo de educação, um modelo que resulte na formação de um indivíduo que saiba aprender a aprender continuamente, que esteja preparado para lidar e se adaptar às frequentes mudanças. Indivíduo consciente do seu entorno social de modo a assumir seu direito e dever como cidadão, desenvolvendo sua autonomia ao ponto de gerenciar seu processo de educação continuada. Que siga com saúde e busque ser mais criativo para inovar, flexível para negociar e se relacionar, e que encare seu trabalho com maior profissionalismo.

A meta da educação sempre, com TIC ou sem, será semear a cidadania, a ética, a produção de vida e o desenvolvimento de nossa sociedade. O grande desafio da escola contemporânea é promover uma educação que compreenda o estudante que vive essa realidade, suas necessidades e especificidades, inseridas em um contexto socioeconômico e cultural.

Se na modalidade presencial pode-se fazer uso de diversas linguagens, na educação virtual todas podem ser utilizadas simultaneamente, conferindo-se ao processo um potencial enorme de comunicação e integração espaço/tempo.

1.1.2 NOVOS PARADIGMAS DA EDUCAÇÃO: REAL E VIRTUAL

Não há como ignorar as novas linguagens, culturas e hábitos dos jovens, para os quais a separação entre virtual e real é cada vez mais tênue. A educação tradicional está se transformando, dando lugar a novos paradigmas desencadeados por maiores possibilidades de interatividade, de colaboração e de acesso as informações aplicadas à educação.

Para refletir quantas são as transformações em curso, veja o quadro a seguir:

Quadro 1: Novos paradigmas para práticas educacionais

De	Para
Prédios Escolas	Uma infraestrutura para o conhecimento (prédios, laboratórios, rádio, televisão, Internet, museus, etc.).
Classes	Aprendizes individualizados, ainda que participando de grupos de referência e convivência.
Professor como dono	Professor como facilitador e articulador do conhecimento.
Livros e alguns recursos	Materiais didáticos multimídia (impressos, audiovisuais, vídeo, digitais, etc.).
Estudante como receptor passivo de informações	Estudante como colaborador e participante na construção coletiva de conhecimento.
Gestão acadêmica e documental física	Gestão acadêmica e documental virtual; Centro logístico, rede de parceiros, conteudistas e tutores.

Fonte: criação da autora a partir da pesquisa UNESCO (2002, p. 8).

As tecnologias da informação e comunicação (TICs) não chegam sozinhas. O fato é que, com o seu uso, estamos também mudando a forma que a educação é planejada, organizada, oferecida e avaliada. Frente às novas demandas da sociedade do conhecimento, os professores começam a ocupar diferentes papéis e a desenvolver novas competências.

Novos papéis como planejadores e estrategistas de roteiros que facilitem o estudo autônomo e colaborativo, como mediadores do processo de aprendizagem, estimuladores das inteligências coletivas e promotoras do processo de construção coletiva. No bojo das transações: das interações, dos meios e da convivência virtual surgem novas negociações e conflitos que precisam ser geridos pelos tutores.

Se na modalidade presencial é mais fácil engajar o estudante, socializar a turma e colher diversos tipos de *feedbacks* - adaptando-se estratégias pedagógicas em tempo real -, nas atividades remotas, ou com apoio de recursos virtuais, é possível atender a diferentes estilos e ritmos de aprendizagem e aumentar a produtividade do professor e do aprendiz. Todavia, é natural que surjam conflitos e ruídos, cabe ao tutor diagnosticar a situação e saber intervir para uma boa finalização e clareza do processo.

Ao tutor iniciante cabe compreender que no âmbito da EAD, com a mediação em TIC, é importante considerar a sua própria Alfabetização digital. Tomando para si que ela é diferente para cada indivíduo e, além disso, varia de acordo com a própria situação de vida particular. Por isso que dominar todo o bojo da alfabetização digital é um processo continuado e individual, onde cada pessoa deve assumir como responsabilidade pessoal.

Portanto, desenvolver habilidades e atitudes para uma reflexão sobre o desenvolvimento da sua própria formação é uma competência importante em si mesmo para todas as tutorias.

No âmbito da EAD e do uso de tecnologias na Educação, é importante considerar que os ambientes digitais também oferecem múltiplas oportunidades, e são usados principalmente por estudantes, para explorar e desenvolver a sua identidade digital, através da criação de diferentes tipos de 'eus' públicos na sua participação no cyberspaço.

Segundo Ala-Mutka (2011), o mundo virtual também ofereceu diferentes oportunidades para desenvolver, por exemplo, identidades de diferentes especialistas, através do desenvolvimento ou de mostrar o trabalho de alguém e suas contribuições.

Através de redes digitais, as pessoas podem se conectar umas com as outras por causa de interesse comum da tarefa coletiva, ou simplesmente para conexão social, construção de redes dinâmicas e comunidades. Pessoas de todas as faixas etárias estão participando em diferentes tipos de atividades on-line colaborativos, que podem apoiar o trabalho, aprendizagem e cidadania (ALA-MUTKA, 2011).

Isto requer habilidades para construir e manter seus próprios recursos digitais, se as redes, as pessoas ou recursos materiais são interessantes e relevantes para as tarefas atuais. Na atualidade, ter a capacidade de ser eficiente na gestão da coleção de recursos pode lhe proporcionar significativos benefícios para as próprias tarefas de trabalho, estudo ou lazer, oferecendo acesso fácil para conselhos e apoio quando necessário. Se as oportunidades não são encontradas ou sustentadas, um aprendiz ativo pode configurar um novo grupo ou pesquisa própria, a fim de explorar as ideias do tópico e compartilhar.

Nos múltiplos caminhos, recursos e opções da Internet, é importante ter habilidades para atividades autodirigidas e orientadas. Habilidades metacognitivas para avaliar as necessidades de conhecimento, determinação de objetivos, planejamento das atividades, reflexão sobre os progressos e avaliar os resultados estão entre os papéis cruciais para potencializar os ambientes digitais.

Todavia, para potencializar o valor da educação *on-line*, são necessárias novas estratégias de ensino em relação às do ensino mais tradicional. Conforme Kenski (2003), a apreensão do conhecimento na perspectiva das TICs, ao ser adotado como possibilidade didática, demanda que, em termos metodológicos, também se oriente a prática docente com base em uma nova lógica. Ela permite entender que os professores/tutores também precisam mudar, “compreender esse novo mundo com uma nova lógica, uma nova cultura, uma nova sensibilidade, uma nova percepção.” (KENSKI, 2008, p. 46). Assim comenta:

Não mais, apenas, a perspectiva estrutural e linear de apresentação e desenvolvimento metodológico do conteúdo a ser ensinado; nem tampouco a exclusiva perspectiva dialética. Outra lógica, baseada na exploração de novos tipos de raciocínios nada excludentes, em que se enfatizem variadas possibilidades de encaminhamento das reflexões, se estimule a possibilidade de outras relações entre áreas do conhecimento aparentemente distintas. (KENSKI, 1998, p. 68).

Além de uma nova lógica dos procedimentos metodológicos, é necessário ter consciência de que a apropriação dos conhecimentos no ambiente virtual envolve aspectos em que a racionalidade se mistura com a emocionalidade e as intuições e percepções sensoriais

são utilizadas para a compreensão do objeto do conhecimento em questão. Assim, comenta Kenski (2003, p. 46):

É preciso que o professor, antes de tudo, posicione-se não mais como o detentor do monopólio do saber, mas como um parceiro, um pedagogo, no sentido clássico do termo, que encaminhe e oriente o estudante diante das múltiplas possibilidades e formas de alcançar o conhecimento e de se relacionar com ele.

Para Kenski (2006, p. 143), cabe ao professor/tutoria, nesse novo cenário, maiores competências do que a simples transmissão do conteúdo a ser trabalhado nas situações de ensino. Ao contrário, seu papel, no ato de educar, é o de partilhar com outros professores e estudantes, os recursos materiais e informacionais de que dispõe, para, juntos, poderem estabelecer alguma ordem, ainda que efêmera, no meio de tantas informações disponíveis. Também, estabelecer uma cartografia de saberes, valores, pensamentos e atitudes a partir da qual possa instigar criticamente seus conhecimentos e os de seus estudantes, indo além, em busca do novo.

1.1.3 AS INTERAÇÕES ENTRE INDIVÍDUOS E GRUPOS SOCIAIS

Para entender melhor o contexto de suas interações no âmbito da EAD, é importante entender que é inerente ao ser humano a participação social, tanto pelo nosso gregarismo “natural” quanto para atender nossas necessidades. Abraham Maslow (1954), em seu estudo da Hierarquia das Necessidades, apresenta-nos cinco grupos de necessidades, as quais buscamos suprir numa hierarquia de importância: fisiologia, de segurança, sociais, de autoestima e de

autorrealização. Após supridas as nossas necessidades fisiológicas e de segurança, buscamos satisfazer as sociais, ou seja, aquelas relacionadas à nossa inserção e aceitação nos grupos dos quais fazemos parte. Trata-se da nossa necessidade de relacionamento.

O grupo família é o primeiro do qual o homem faz parte. Com o passar dos anos, virão os grupos escola, igreja, bairro e outros, cuja inserção deu-se pelas preferências de seus pais ou responsáveis, seguidos pelos grupos eleitos por nossa própria opinião, como clube esportivo, grupo de amigos ou grupo de trabalho.

Basicamente, grupo é uma união de pessoas, cujo agrupamento se dá por conta de coincidências de afinidades ou características. Por ser formado por pessoas de diferentes concepções e perfis, não podemos imaginá-lo como algo estático; ao contrário, o grupo deve ser visualizado como um processo dinâmico, cuja constituição é frequentemente atualizada pela experiência dos elementos que o compõem.

O grupo tem importante papel no fortalecimento da autoestima do homem: pertencer a um determinado grupo e ser aceito por ele é sinônimo de valorização social para o homem. Elementos como liderança, cooperação, limites e papéis são trabalhados e aperfeiçoados, tornando a convivência entre os elementos uma constante troca de experiências e uma agradável aprendizagem coletiva, pois, nesses grupos, podemos identificar e diferenciar o que é possível e o que é limitado, o que é agradável e o que é desagradável dentre outras questões que nos auxiliarão a lidar com sentimentos, frustrações e antagonismos.

Ao referirmos ao grupo em ambiente virtual de aprendizagem – AVA, passamos a denominá-lo Comunidade Virtual de Aprendizagem.

1.1.4 A COMUNIDADE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM

Iniciando pelo conceito de espaço virtual, Palácios (1995) o define como algo muito além do que apenas um espaço suportado pela internet.

Ele é muito mais do que isso: para além de permitir desenvolver interações e relacionamentos, também possibilita o acesso a informações que antes não eram acessíveis afetando desta forma, pela positiva e pela negativa, a nossa forma de pensar, de nos relacionar, de aprender e, também, profundamente a nossa própria afetividade e emoções (Ibid, p. 55).

A este espaço virtual, Pierre Lévy (1999) dá o nome de “ciberespaço”. O ciberespaço é a “rede”, um novo meio de comunicação resultado da interconexão de computadores. É o contexto, não apenas técnico, que aparece a “cibercultura” que é um “conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço” (LEVY, 1999, p. 17).

Segundo Lévy, o “ciberespaço” dá suporte à “inteligência coletiva” que é resultado da apropriação social, coletiva e consciente, da técnica que pode ser positiva a quem dela participa ou um “veneno” para quem está de fora.

[...] Uma comunidade virtual pode, por exemplo, organizar-se sobre uma base de afinidade por intermédio de sistemas de comunicação telemáticos. Seus membros estão reunidos pelos mesmos núcleos de interesses, pelos mesmos problemas [...] apesar de ‘não presente’, essa comunidade está repleta de paixões e de projetos, de conflitos e de amizades. Ela vive sem lugar de referência estável: em toda parte onde se encontrem seus membros móveis [...] ou em parte alguma (LÉVY, 1996, p. 20).

O conceito de comunidade virtual foi popularizado por Rheingold (1998), o qual descreve comunidades virtuais como sendo “agregações sociais que emergem da rede quando um determinado grupo de pessoas prossegue com suas discussões durante um determinado período, com envolvimento suficiente para formar redes de relacionamentos pessoais no ciberespaço”. (RHEINGOLD, 1998).

É importante lembrar que numa comunidade são assumidos e distribuídos vários papéis entre seus membros, além de que o escopo das comunidades é variável na quantidade de adesões e o contato com um grande universo de informações possibilita uma maior oportunidade de tomadas de reflexão.

Portanto, para definir e manter atualizadas características, ferramentas e níveis de participação de um ambiente que vise possibilitar relações comunitárias e associativas é preciso ter em mente quem são seus usuários, quais são suas habilidades com relação às tecnologias e quais são seus interesses comuns.

Assim, na concepção de alguns autores, o “espaço virtual” ou “ciberespaço” é facilitador de relações sociais por conta da adoção de tecnologias de comunicação e informação que permitem a criação de “comunidades virtuais”, onde é possibilitado o compartilhamento de informações que permite a cada participante que assuma diferentes papéis, de fornecedor a receptor e transformador desta informação.

Portanto, fica evidente que pelo menos em alguns aspectos, essas novas configurações sociais são muito favoráveis à aprendizagem, pelo menos à aprendizagem colaborativa.

Contrariamente ao que muitas vezes se pensa e se afirma, o espaço virtual é um poderoso instrumento de aprendizagem. E isto porque permite um amplo desenvolvimento de interações e de confrontos de opiniões sobre as questões de interesse comum durante o processo de aprendizagem, e também, uma extensa rede de comunicações (e formar começa por ser antes de tudo comunicar) entre múltiplos atores situados em locais diferentes”. (ROSA, 2002, p. 54).

Harasim (1989), ao tratar das possibilidades da aprendizagem on-line, afirma que no universo virtual atividades de apreensão de informação e geração de conhecimento ocorrem independentes de tempo e de lugar.

Além da constante atualização de informações e das relações sociais ocorrerem independentes do tempo e espaço, é característica chave das experiências on-line a possibilidade de interações de “muitos para muitos” assim como ocorre nas relações face a face (porém com a “vantagem” da flexibilidade do tempo e do espaço).

Segundo Souza (2000, p. 25):

Em ambientes presenciais, a socialização que acontece entre pares advém de características circunstanciais, que são permitidas pela convivência e compartilha de espaços físicos. Em ambientes virtuais, as circunstâncias socializadoras são devidas menos a um acaso geográfico do que a real comunhão de interesses. Isso é um fator de estímulo à colaboração entre os pares, na medida em que há grande possibilidade de escolha sobre com quem e com quais interlocutores vamos interagir. A possibilidade de que aconteçam livres interações sociais entre indivíduos propicia o surgimento de ações conjuntas de grupos de pessoas, como o aprendizado colaborativo.

Podemos afirmar, portanto, que ambientes virtuais que favorecem constante geração e troca de conhecimentos, como bens coletivos, são aqueles que possibilitam atividades cooperativas, independentes do tempo e do lugar geográfico, entre seus participantes reunidos em comunidades, neste caso, virtuais, desde que, claro, o espírito da colaboração se faça presente.

Estando presente este espírito, que pede por uma horizontalidade das relações, o tutor transforma-se muito mais num agente catalisador das interações (colaborativas e cooperativas) e num importante facilitador da interatividade deste espaço virtual.

Para Palloff e Pratt (2002), a função social do professor on-line é essencial para a construção e manutenção da comunidade virtual. Eles propõem estratégias como apresentar os estudantes no início de um curso e a criação de um espaço exclusivo para interação social mais descontraída (e não sobre o conteúdo do curso).

Nas comunidades virtuais de aprendizagem propostas por Palloff e Pratt (2002), o professor é também o administrador do curso, ele posta o programa do curso, as atividades e algumas orientações gerais iniciais, incluindo regras de comportamento para serem discutidas, adotadas ou adaptadas pela turma.

Nesse sentido, Kenski (2009, p. 241) considera que, ao aplicarmos um grau maior de complexidade nas formas sociais de interação, o espaço virtual pode ser usado para realizar atividades – didaticamente ativas e envolventes – construídas com a participação e cooperação entre estudantes e professores. Um ensino baseado em trocas e desafios, que envolva e motive os estudantes para a participação e a expressão de suas opiniões.

A função gerencial do papel do tutor é destacada por Palloff e Pratt (2002), com foco na construção de comunidades de

aprendizagem. Para essa função, ao lado das demais que caracterizam os papéis do professor tutor (pedagógica, social e técnica), os pesquisadores recomendam a facilitação no desenvolvimento do curso e na avaliação dos resultados, tendo como base as normas e diretrizes previamente planejadas e negociadas.

O professor tutor é o que atua diretamente com o estudante. Seu papel extrapola a figura de motivador do processo de ensino-aprendizagem, e o atendimento pedagógico que realiza pressupõe o auxílio aos estudantes no cumprimento do planejamento da disciplina, na compreensão dos conteúdos, na realização das atividades de aprendizagem e de avaliação. Por vezes, recebe atribuições da gestão acadêmica e institucionais.

Para Kenski (2009, p. 241), todos os que vão elaborar cursos nas redes digitais devem ter consciência de que professores e estudantes são seres sociais e que aprendem melhor em um sistema cooperativo, baseado em troca de informações e opiniões e no trabalho coletivo. Na forma mais avançada – ensino interativo, a participação intensiva de todos é indispensável. Ao professor cabe orientar o processo, estimular o grupo a participar e apresentar opiniões, criar um clima amigável de envolvimento.

O projeto EAD é uma proposta produzida no jogo de intenções e expectativas, e, também, nas ações concretas da comunidade, influenciada pelas várias dimensões que a integram: sócio-histórica, pedagógica, política, financeira, administrativa, de gestão intra e transeducativa (GOMEZ, 2004, p.119).

Fazer do ambiente virtual de aprendizagem o lugar de aprendizagem natural do sujeito é estabelecer como objetivo da instituição de educação a distância a criação de um ambiente onde se partilha e constrói significados.

1.1.5 QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS DE UM TUTOR IDEAL?

Uma descrição do tutor ideal, baseada no feedback de estudantes e de tutores, foi proposta no manual de “THE COMMONWEALTH of LEARNING”, de O’Rourke, em 2003.

O tutor ideal é um modelo de excelência: é consistente, justo e profissional nos respectivos valores e atitudes, incentiva, é honesto, imparcial, amável, positivo, respeitador, aceita as ideias dos estudantes, é paciente, pessoal, tolerante, apreciativo, compreensivo e pronto a ajudar. A classificação por um tutor desta natureza proporciona o melhor feedback possível, é crucial, e, para a maior parte dos estudantes, constitui o ponto central do processo de aprendizagem.

No desempenho de sua prática de tutoria o tutor ideal:

- **fornece explicações claras acerca do que ele espera, e do estilo de classificação que irá utilizar;**
- **gosta que lhe façam perguntas adicionais;**
- **‘identifica as nossas falhas, mas corrige-as amavelmente’, diz um estudante, ‘e explica porque motivo a classificação foi ou não foi atribuída’;**
- **tece comentários completos e construtivos, de forma agradável (tendo por conta que para o estudante: ‘os comentários deixam-nos com uma sensação de crítica, de ameaça e de nervosismo’);**
- **dá uma ajuda a mais para encorajar um estudante em dificuldade;**
- **esclarece pontos que não foram entendidos, ou corretamente aprendidos anteriormente;**

- **ajuda o estudante a alcançar os seus objetivos;**
- **é flexível quando necessário;**
- **mostra um interesse genuíno em motivar os estudantes (mesmo os principiantes e, por isso, talvez numa fase menos interessante para o tutor)**
- **escreve todas as correções de forma legível e com um nível de pormenor adequado;**
- **acima de tudo, devolve os trabalhos antecipadamente.**

Soma-se a esses atributos, ao se tratar de cursos em ambientes virtuais, que a competência digital e demais competências requeridas para atuar no século XXI seja conquistada.

Nisso fundamenta-se a importância de entender também de uma série de outros conhecimentos, pois o papel do tutor é amplo. Ele é multidisciplinar e exige que o mesmo tenha conhecimentos abrangentes de outras ciências humanas, como por exemplo: Administração, Psicologia, Sociologia e Comunicação entre outras e todas adaptadas ao mundo on-line.

Capítulo II

2.1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PEDAGÓGICA EM EAD

Uma boa comunicação é importante no apoio aos estudantes na EAD (O'ROURKE, 2003). Ajuda muitíssimo na resolução e transformação de conflito no âmbito da EAD. Inclui: escutar; responder; manter contato; uso eficiente dos meios de comunicação.

Isso tem de ser acompanhado da capacidade de identificar potenciais barreiras à comunicação, e de ver as questões sob a perspectiva dos estudantes.

‘A interação, especificamente a interação interpessoal, é central em todas as principais teorias sobre o apoio ao estudante, porque é a única maneira de responder às necessidades dos estudantes nos termos em que esses estudantes desejam exprimir-se’. (THORPE, 2002).

As competências de escuta são importantes, quer se esteja ouvindo a voz ou a mensagem de um estudante numa comunicação por escrito. O tutor deve interpretar ambas as mensagens explícitas e implícitas.

Por exemplo, um estudante que diz, ‘Não sei se vou usar esta regra corretamente’, poderá explicitamente estar pedindo uma explicação para a regra, e implicitamente pedindo que lhe confirmem que está dentro das suas capacidades. Você pode confirmar que compreendeu a mensagem do estudante

corretamente, interpretando-a, clarificando-a, e exprimindo-a novamente. Depois poderá responder aos dois níveis: à questão explícita; 'faça uma breve explicação de como esta regra é aplicada' à mensagem implícita; 'Como já aplicou com êxito os dois primeiros elementos, estou certo que agora já conseguirá fazer o resto'. Veja que o exemplo orienta que é necessário lidar com as questões dos estudantes de uma forma antecipada e construtiva.

2.1.1 A ORGANIZAÇÃO EAD E A COMUNICAÇÃO

As tecnologias da comunicação são um instrumento de facilitação essencial para um tutor na EAD. A sua utilização eficaz, segundo O'Rourke (2003) requer que os tutores da EAD compreendam os efeitos da distância e da tecnologia de forma a poderem escolher o método certo de fazer chegar a mensagem, e criarem as mensagens de forma a utilizarem a tecnologia da melhor forma. Eis uma importante questão, o uso da melhor ferramenta para comunicar com os estudantes.

Na atualidade, os meios são diversos, assim como a linguagem, uma questão deve ser levada em conta, para comunicar deve-se escolher o meio que seja acessível a todos os estudantes. Verificar também qual a melhor estratégia para facilitar o acesso dos iniciantes. Os meios mais utilizados para comunicar com os estudantes para lhes dar apoio são os meios digitais, internet, telefone, e-mail ou AVA, e por webconferência por computador.

Ao analisarmos os conceitos caracterizadores de EAD emitidos por pesquisadores clássicos, pode-se ler, à unanimidade: a comunicação e interação entre estudantes e professores, mediadas por alguma forma de tecnologia; a autonomia em que se baseia; a separação do professor e estudante no espaço e/ou

tempo; e, o controle do aprendizado realizado mais intensamente pelo estudante do que pelo professor (MOORE, 1972; MOORE; KEARSLEY, 1996 e 2007; KEEGAN, 1996; OTTO PETERS, 1967, 1988, 2001, 2009; HOLMBERG, B., 1985, 1986, 1995; GARCIA ARETIO, 2001, 2006, 2010).

Garcia Aretio (2010) analisa que, entre a caracterização dos modelos de EAD existentes até a atualidade, um dos principais fatores de diferenciação é o modo de comunicação e interação entre instituição, professor e estudante.

A gestão na EAD caracteriza-se como uma atividade complexa, pois envolve cuidados desde o planejamento das mídias; requer a garantia de seu pleno funcionamento e a sua disponibilização durante todo o tempo em que as atividades estiverem sendo realizadas. Ao pensarmos nos processos-chave, fica presente que cuidados especiais precisam ser tomados para garantir a qualidade do sistema EAD como um todo e em cada projeto especificamente.

A gestão pedagógica também deve considerar que tudo pode estar posto no sistema em EAD, mas, ao mesmo tempo, não são as questões físicas ou virtuais, presentes à primeira vista, que determinam os seus principais efeitos. Aprender o verdadeiro valor dos produtos ou resultados de um projeto em EAD pode ser algo ainda mais complexo, pois

[...] la calidad educativa no reside en la eficacia y economía con la que se consiguen los resultados previstos sino en el valor educativo de los procesos (el remarcado es nuestro); que en la educación como en cualquier otro aspecto de la vida humana los fines no justifican los medios; que los medios didácticos no son diferentes, sino al ser procesos de intercambio de significados, cualquier método pedagógico

está activando procesos individuales y colectivos cargados de valores, provocando múltiples efectos [...] (PÉREZ GÓMEZ, 1992, p. 3).³

Fica presente, levando-se em conta a atividade educacional, ou qualquer outra atividade organizacional, que o seu adequado funcionamento será bem mais plausível por meio da comunicação. A comunicação é responsável por unir os indivíduos que formam o grupo organizacional; sem ela, teremos apenas pessoas isoladas. Também será de responsabilidade do elemento comunicação promover o contato entre os diversos grupos que atuam nas organizações.

2.1.2 A COMUNICAÇÃO E AS PESSOAS

A base para uma relação interpessoal consiste na existência de algum tipo de comunicação, sem a qual não haveria relação. Para entender como funciona essa comunicação interpessoal, é preciso conhecer como se dá o processo básico da comunicação.

A comunicação interpessoal é basicamente um processo de interação entre indivíduos, ou seja, realiza-se de pessoa para pessoa numa ação que envolve interação e didática. Nesse processo, o emissor tem a missão de promover a construção de significados e despertar expectativas na mente de quem está recebendo a mensagem, o receptor.

³ Tradução do original: [...] a qualidade da educação não reside na eficiência e na economia com que são realizados os resultados esperados, mas sim no valor educacional dos processos [...]; na educação, como em qualquer outro aspecto da vida humana, os fins não justificam os meios; com os materiais didáticos não é diferente, mas sim quando os processos de troca de significados, qualquer método pedagógico, estão ativando processos individuais e coletivos carregados de valor, causando vários efeitos [...]

É importante observar que a compreensão de uma mensagem depende de vários fatores que incidem sobre o indivíduo que a está recebendo. Os principais fatores são os motivacionais e subjetivos, ou seja, estão subordinados a parâmetros pessoais.

2.1.3 ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

Emissor, receptor e mensagem são, portanto, considerados os elementos nucleares no processo de comunicação. Porém, é necessário que você conheça outros três elementos muito importantes: código, canal e contexto.

O esquema a seguir representa o processo básico da comunicação interpessoal.

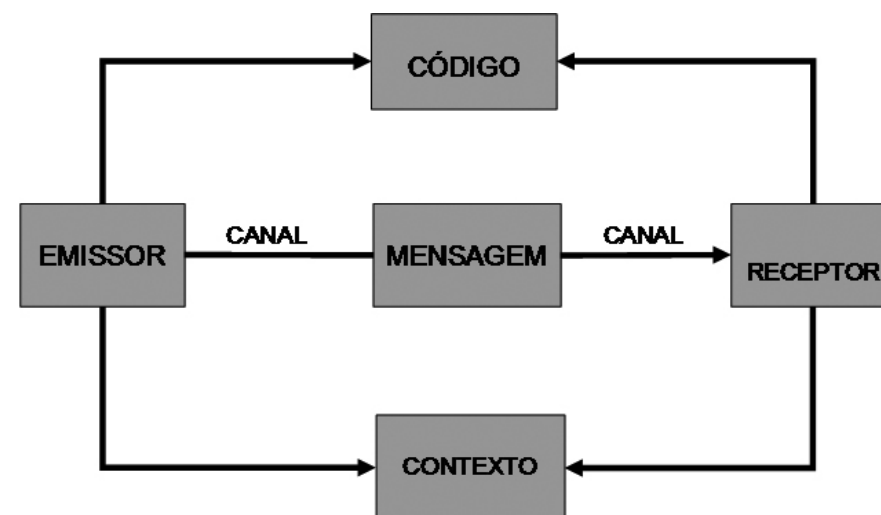


Figura 1 - Processo básico de comunicação interpessoal

Entende-se nesse processo básico que:

- Emissor – tem o papel de emitir a informação. Ele é responsável pela transmissão da mensagem. Cabe ao emissor a utilização dos melhores elementos para que sua mensagem seja bem compreendida. Sua missão não é apenas fazer com que a mensagem chegue até o receptor, vai mais além e passa pelo entendimento dela.
- Receptor – recebe a informação emitida pelo emissor, decodificando-a, ou seja, a ele não cabe apenas receber a mensagem: para que haja uma comunicação eficaz, é necessário que o receptor entenda o que essa mensagem significa. Essa eficácia depende, em grande parte, da maneira como o emissor a transmite.
- Mensagem – é a informação (ou mesmo grupo de informações) que deve ser transmitida pelo emissor para, posteriormente, ser recebida e compreendida pelo receptor.
- Contexto – representa as circunstâncias nas quais a comunicação se estabelece. Representa um referente situacional, que deverá ser comum para emissor e receptor.
- Canal – representa o meio pelo qual a mensagem é transmitida. É por meio do canal que a mensagem irá realizar sua circulação. Podemos optar por canais escritos, orais, digitais, entre outros.

- Código – é o signo utilizado para efetivar a transmissão das mensagens. São os sinais dos quais nos utilizamos para fazer com que nossa mensagem seja decodificada. É importante ressaltar que o sinal ou signo escolhido para a transmissão precisa necessariamente ser de conhecimento do receptor. Caso contrário, a mensagem jamais será entendida. Constitui-se das linguagens escrita, oral e não verbal (gestos, sinais visuais, sinais corporais).

Na comunicação interpessoal há um processo de interação entre indivíduos; o emissor (aquele que gera a mensagem) tem como papel dar sentido ao que comunica, enquanto o receptor (aquele que recebe a mensagem) depende de seus fatores motivacionais e subjetivos para compreender o que foi comunicado. O emissor e receptor precisam estar inseridos dentro de um mesmo código ou contexto para que a comunicação se efetive.

É interessante também refletir que na prática da tutoria a distância muitas das tecnologias utilizadas para comunicar com os estudantes funcionam de maneira assíncrona – a mensagem é enviada e recebida em momentos diferentes. Os tutores devem estar cientes acerca da forma como uma determinada tecnologia afeta a respectiva interação com os estudantes, e devem planejar cuidadosamente as estratégias de comunicação.

As mensagens podem ser transmitidas pelas formas:

Verbal – é o ato de emissão de sons e de palavras dos quais nos utilizamos para transmitir nossas mensagens. Representa a forma de comunicação mais utilizada. É a mais comum, mesmo

com a imensidade de formas modernas de comunicação que a tecnologia nos proporciona. Pode ser classificada em:

- verbal-oral: refere-se à utilização da voz para enviar a mensagem;
- verbal-escrita: é a representação escrita da mensagem que se quer transmitir.

Não verbal – é o ato de transmissão de uma mensagem por um meio que não seja nem o oral nem o escrito. Trata-se de uma das formas de comunicação mais interessantes, por ser incomum e por nos exigir a utilização de gestos, expressões faciais ou corporais para auxiliar no processo de entendimento da mensagem.

As mensagens podem ser transmitidas com RUÍDOS.

Além dos itens que você estudou até aqui, a eficácia do processo de comunicação também dependerá de outro importante fator chamado RUÍDO.

Ele pode ser responsável pela não concretização do intuito de informar, como também poderá fazê-lo de forma equivocada, ou seja, a informação poderá chegar ao receptor de forma distorcida.

Os RUÍDOS DE COMUNICAÇÃO mais comuns são:

- Fonte das informações – a credibilidade em uma informação muitas vezes dependerá da fonte dessa informação. As mensagens oriundas de fontes de maior credibilidade (pessoas, instituições, formadores de opinião) tendem a uma aceitação maior.
- Tipos de informações – as mensagens que coincidem com o nosso autoconceito tendem a ser mais facilmente

absorvidas. Conseqüentemente, aquelas que contrariam nossos conceitos e valores tendem a ser aceitas com maior resistência.

- Defensividade dos participantes – se no momento do processo de comunicação um ou mais participantes assumirem uma posição de defensividade, é bem provável que haja algum tipo de interferência na comunicação. As pessoas que se sentem ameaçadas ou atacadas terão diminuída sua possibilidade de entendimento.
- Grande carga de informações – quanto mais informação nós tivermos para decodificar, maior nossa dificuldade para ordená-las e utilizá-las de forma eficaz.
- Localização física – maior proximidade entre transmissor e receptor auxilia na eficácia da transmissão das mensagens.

Importante: sobre RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO: analisar fonte, tipo e grande carga das informações, defensividade dos participantes e localização física do transmissor e receptor.

Reconhecer os potenciais ruídos ou conflitos na comunicação poderá ser difícil, porque as pistas de que existe um ruído poderão ser muito subtis ou difíceis de interpretar, ou um estudante que enfrenta um ruído de comunicações poderá simplesmente não entrar em contato.

Os ruídos à comunicação podem ser causados por:

- diferenças culturais entre estudante e tutor;
- conhecimento incompleto da língua de ensino;

- diferenças de linguagem subtis, como dialeto ou coloquial;
- ideia de que os tutores são inacessíveis;
- deficiência que impeça os estudantes de falar ou escrever fluentemente.

Ao constatar algum ruído e se achar inexperiente para atuar sozinho, a recomendação é ver com a sua instituição se ela recomenda algum especialista que você possa consultar para lhe ajudar sobre como encaminhá-lo junto aos estudantes. Será útil consultá-los para ajudá-lo no diagnóstico e planejamento de um método adequado de superação do ruído junto aos estudantes.

Já alguns fatores garantem uma PERFEITA COMUNICAÇÃO.

São eles:

- linguagem acessível e apropriada;
- canal de fácil compreensão;
- boa relação entre emissor e receptor;
- conteúdo familiar;
- uso de mais de um tipo de canal de transmissão; e
- clareza nas informações.

A linguagem é um processo passível de aprimoramento e que se conquista com a educação continuada. Na sequência, você identificará alguns recursos que reforçam comunicação e relacionamentos eficazes. Procure durante a leitura avaliar como está esse atributo em sua formação. Aqui tanto importa pensar se é virtual ou presencial. É um convite para pensar você na vida. Desfrute!

- **Linguagem verbal:** Busque sempre aprimorar o idioma e procurar falar corretamente. Utilizar vocabulário simples, mas evitar gírias e jamais usar palavras de baixo calão. O tom de voz revela nossa personalidade, nosso comprometimento, nossa intenção.
- **Linguagem corporal:** seus gestos e olhares devem corresponder ao assunto. Evite, em imagens pública aparecer de braços cruzados, cabeça baixa, tamborilar os dedos, mascar chicletes. Também: gestos de desdém, arrogância, prepotência, etc.
- **Linguagem simbólica:** o que usamos expressa algo a nosso respeito. Segundo a atuação profissional e circunstância, verifique roupas e acessórios, evitando “leituras” equivocadas.
- **Preconceitos e rótulos:** funcionam como ruídos internos que atrapalham nossa percepção. Preconceitos, estigmas e rótulos inibem a comunicação eficaz e relações interpessoais na busca de solução comum em ambientes virtuais. Procure sempre rever seus conceitos, de tempos em tempos, mantendo-se ético e respeitando as opiniões e a diversidade.

A comunicação está na essência da tutoria, através do processo comunicativo, o tutor procura influenciar os estudantes a realizarem suas atividades e engajarem-se nos objetivos e metas de aprendizagem.

A comunicação é considerada uma ferramenta estratégica para o exercício da tutoria. O apoio aos estudantes requer um contato personalizado com os estudantes individualmente, para

ajudá-los a manter o seu empenho no processo de aprendizagem e a resolverem questões nas suas vidas que possam impedir a aprendizagem. Um tutor depende da sua habilidade de se comunicar, portanto, da sua capacidade de se fazer entender e respeitar.

Eis uma Competência fundamental para a Tutoria: a habilidade de se Comunicar. Uma arte para ser desenvolvida em educação continuada ao longo da vida.

Capítulo III

3.1 CONFLITOS E NEGOCIAÇÕES EM SISTEMAS ACADÊMICOS E AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM

PARA CONTEXTUALIZAR

Conflito é uma palavra que todos sabemos o que é, mas é difícil de expressar o significado. Um bom conceito é o citado por Robbins:

“conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante” (2005, p.326).

Cumprir a função pedagógica da tutoria já é um grande desafio, não é mesmo? Todavia, no âmbito da EAD, lembre-se que abrange também as funções social, tecnológica e de gestão acadêmica.

Nesta seção, você irá aprofundar reflexão sobre conflitos no âmbito da EAD: como julgar o seu valor, quais são os tipos, as causas e os possíveis níveis de ocorrência.

3.1.1 JULGAMENTO DO VALOR E DA OPORTUNIDADE DO CONFLITO

Os conflitos e as negociações existem desde o início da humanidade, fazem parte do nosso processo de evolução e são

necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

Quando pensamos em conflito sabemos o seu significado, porém, a dificuldade surge quando temos que o definir. Em termos gerais,

Conflito é uma situação em que dois ou mais interlocutores têm objetivos diferentes, geralmente opostos e mutuamente exclusivos, que desenvolvem atitudes e comportamentos de hostilidade.

Os conflitos podem ser classificados em:

• Reais:	fundamentados em diferenças percebidas e bem conhecidas entre opiniões e interesses, que tenham sido examinadas pelas partes e que não tenham podido resolvê-las.
• Irreais:	baseados em comunicação equivocada, uma percepção errada, um mal entendido. Mesmo que não tenha fundamento, o conflito irreal pode causar problemas difíceis de resolver e, se não forem tratados com presteza, podem chegar a se converterem em um verdadeiro conflito.

É preciso ter presente que as relações interpessoais são complexas e multidimensionais, levando que, em determinadas situações de tensão, as pessoas respondam de uma forma emocional em lugar de uma forma racional.

O conflito geralmente se inicia por um pequeno desentendimento que, dependendo da habilidade e flexibilidade na comunicação entre as partes que se desentenderam, pode vir ou não a se transformar numa controvérsia, que por sua vez desaguará no conflito, agora como franca disputa.

Exemplo: A diz algo para B rispidamente porque está assoberbado e tenso. B se ofende, mas não replica. Não

ocorre a A pedir desculpas a B, que por sua vez não diz que está humilhado. B, irritado com a falta do pedido de desculpas, começa a boicotar A, que não entende o que está se passando, mas ao mesmo tempo acha que pode ser apenas impressão sua.

Esse pequeno incidente vai provocando ressentimentos cada vez maiores em ambos os indivíduos, até desaguar em um esfriamento da comunicação entre A e B, podendo chegar a um rompimento definitivo (MUSZKAT, 2008, p. 29 e 30).

Isto pode levar, dependendo das distorções perceptivas e das necessidades afetivas anteriores, bem como das experiências vividas, a pessoa a assumir comportamentos a favor dos outros em termos de dependência, contra os outros ou no sentido de se afastar das pessoas.

A essência do conflito parece estar no desacordo, na contradição ou na incompatibilidade.

3.1.2 QUAIS SÃO OS TIPOS DE CONFLITOS?

Existem vários tipos de conflitos e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

- **Conflito latente:** não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma nítida consciência de sua existência. Eventualmente não precisa ser trabalhado;
- **Conflito percebido:** os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- **Conflito sentido:** é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
- **Conflito manifesto:** trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Não interessa se as diferenças são reais ou irreais. Se as pessoas percebem que existem diferenças, o conflito existe. Desse modo, os conflitos devem-se ao fato dos indivíduos interiorizarem o ambiente e as situações de um modo pessoal, pois a realidade perceptiva encontra-se organizada segundo as necessidades, os valores e as crenças que cada pessoa integra na “sua” realidade.

As pessoas se utilizam de várias formas para lidar com seus conflitos, como você irá estudar mais adiante, no entanto, é preciso salientar que quanto mais cedo pudermos intervir, mas brando e mais fácil de mediar será.

3.1.3 QUAIS SÃO OS PROBLEMAS QUE GERAM CONFLITOS?

No âmbito da EAD os problemas que os tutores normalmente encontram junto aos estudantes incluem:

- **Problemas acadêmicos:** traduzidos em dificuldades de:
 - compreender o conteúdo do curso;
 - fazer o trabalho do curso; e
 - dominar as competências necessárias para a disciplina.
- **Exigências conflitantes de trabalho ou família:** que poderão fazer com que os estudantes por vezes não possam dedicar tempo ao estudo;
- **Problemas de gestão do tempo:** em contraste com a situação anterior, os estudantes têm dificuldades em:
 - organizar o seu tempo;
 - planejar um tempo de estudo;
 - prever e trabalhar segundo prazos.
- **Problemas pessoais:** seja um familiar doente ou a perda

do emprego, que afetem a capacidade do estudante em se concentrar nos estudos.

- **Problemas institucionais e acadêmicos:** políticas e transações gerais da instituição e da gestão acadêmica: secretaria, etc., que repercutem na interação do ambiente virtual de aprendizagem ou na motivação do estudante.

3.1.4 ANALISE AS CAUSAS DO CONFLITO

Para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Entre outras, são possíveis causas:

- **Experiência de frustração de uma ou ambas as partes:** incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- **Diferenças de personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente educacional, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- **Metas diferentes:** é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;
- **Diferenças em termos de informações e percepções:** costumeiramente, tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais,

sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

3.1.5 NÍVEIS DE REPERCUSSÃO DO CONFLITO

O conflito pode ocorrer em diversos níveis numa organização educacional, destacando-se cinco principais:

- **Nível individual ou grupal:** ocorre relacionado a questões pessoais ou de relacionamento com o grupo de colegas.
- **Nível da atividade:** pode se referir a elementos presenciais e/ou virtuais. Exemplo: aula em laboratório, com a presença do professor, e uso de jogos ou sistemas de autoatendimento virtuais.
- **Nível da disciplina:** refere-se a questões relacionadas com o programa proposto, o professor, o conteúdo trabalhado, as atividades e avaliação da aprendizagem propostos na disciplina.
- **Nível de curso:** relacionado ao conjunto de disciplinas oferecidas, ao relacionamento com o coordenador do curso, a identidade e a percepção que tem do curso.
- **Nível institucional:** relacionado à missão e conceito da instituição, políticas, o modelo institucional de EAD, ao contrato de comprometimento e esforço para que o estudante se beneficie da melhor forma possível.

Observe que um conflito pode combinar diferentes causas e atingir mais de um nível de repercussão.

Para análise da causa e grau de repercussão dos conflitos é importante buscar enquadrá-los em um nível, pensar em quem são os atores envolvidos, de quem é a responsabilidade de administrar o conflito, para possível encaminhamento para o técnico responsável, ou para escolher a melhor estratégia de ação.

Capítulo IV

4.1 RESOLUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO DA EAD

PARA CONTEXTUALIZAR

Os conflitos existem independentemente da modalidade de educação. Todavia, na EAD, pela dificuldade de expressar as emoções de forma textual, as chances de acontecerem conflitos é ainda maior devido à ausência de expressões verbais, faciais e corporais. Assim, a presença do tutor como mediador ágil na resolução de problemas é muito importante.

A tutoria cabe, nos limites de suas funções, exercer algumas ações concomitantes tais como:

- Monitorar os processos de mediação e transações no âmbito da EAD;
- Manter a vigilância permanente e ficar atento para possíveis problemas; Saber atuar preventivamente neles.

O(a) tutor(a) deve saber encarar os conflitos como oportunidades de transformação, uma possível ação de aperfeiçoamento dos processos e da qualidade educacional e organizacional.

4.1.1 QUAL É A SUA VISÃO AO ENFRENTAR UM CONFLITO?

Assim como em qualquer lugar, também no âmbito da EAD, os conflitos acontecem. É possível pensarmos inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução da instituição ou da comunidade virtual de aprendizagem.

Para alguns, o conflito deve ser evitado, outros dizem que deve ser provocado e outros, ainda, assumem a posição de que ele é simplesmente natural, faz parte da vida. Um conflito pode ser percebido com diferentes visões. Tais como:

- **Visão Tradicional:** o conflito deve ser evitado porque causa um mau funcionamento na instituição de EAD.
- **Visão de Relações Humanas:** É natural e inevitável. Não é necessariamente negativo. Tem o potencial de ser uma força positiva para o desempenho da instituição de EAD.
- **Visão Interacionista:** Tem o potencial de ser uma força positiva. Uma pequena quantidade dele é absolutamente necessária para que a instituição de EAD tenha um desempenho eficiente.

O conflito é bom quando é percebido como funcional, pois é de natureza construtiva, visto que traz benefícios para a organização. Ao encará-los com a visão positiva, o conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões transparentes sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito

pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação.

Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

Aprender a gerir conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

O conflito pode ser considerado positivo caso concorra para a mudança, a inovação, a competição (não patológica), a motivação, a produtividade e a qualidade, fundamental como instrumento de gestão para combater o imobilismo, estaticismo e ausência de novas ideias; porém, também ter uma conduta negativa se resultar em tensão, ansiedade, estresse, desperdício, clima hostil, más relações, situação inultrapassável.

Todos esses traços de comportamento representam uma orientação em relação a si mesmo e aos outros. Evidentemente, que esses três tipos de comportamento interpessoal prejudicam o processo de interação, pois o indivíduo está mais preocupado em manter mecanismos defensivos de forma a não sofrer, em vez de lidar com as suas frustrações e tentar encontrar novas formas de dar resposta. Essas três formas de relacionamento condicionam e influenciam a forma como vai se dar o relacionamento inter e intragrupal.

A forma de lidar de maneira positiva com as diferenças pessoais é a Assertividade. Os indivíduos assertivos são capazes de defender os seus direitos, os seus interesses e de exprimir os seus pensamentos e as suas necessidades de forma aberta, direta e honesta. Todos os sujeitos têm o direito de ser e de expressar a si

mesmo, e sentir-se bem (sem culpas) por fazer isso, desde que não firam seus semelhantes no processo.

A assertividade, na vida acadêmica e pessoal, simplifica as relações com as pessoas, economiza tempo e energia, torna-nos capazes de ultrapassar crises e resolve conflitos com responsabilidade. Leva-nos a controlar as nossas inibições, torna-nos mais responsáveis e preparados para assumir riscos.

Na asserção estão envolvidos dois tipos de respeito: respeito por si mesmo, ao expressar suas necessidades e ao defender seus direitos, e respeito pelas necessidades e direitos do outro.

A pessoa assertiva se pronuncia de forma clara, objetiva e construtiva. Ao se afirmar deste modo, a pessoa desenvolve com profundidade as suas competências relacionais, privilegiando a responsabilidade individual e evitando a promoção de relacionamentos neurotizados, isto é, com defesas que não resolvem o conflito.

São comportamentos assertivos:

- ficar à vontade durante a interação virtual ou face a face;
- ser verdadeiro consigo mesmo e com os outros, não dissimulando os seus sentimentos;
- apresentar as coisas de forma clara e objetiva aos outros, sabendo negociar sobre o fato em questão, objetivos precisos e claramente determinados;
- em caso de desacordo, propõe compromissos realistas;
- negocia, sobre a questão em foco, com base em interesses mútuos e não mediante ameaças;
- não permite que o pisem ou subestime;
- estabelece, com as pessoas, uma relação fundamentada na confiança e não na dependência, na dominação nem no calculismo.

Ao começar agir de forma assertiva, o sujeito apercebe-se que vai conquistando pequenas vitórias, ficando mais satisfeito consigo próprio e com os outros.

4.1.2 O QUE FAZER PARA ADMINISTRAR O CONFLITO?

É provável que você que atua na tutoria seja a primeira pessoa que o estudante contata sobre um problema, ou a primeira pessoa a reconhecer que um problema existe. Você não precisa resolver todos os problemas, mas deve ajudar os estudantes a obterem a ajuda de que necessitam (O'ROURKE, 2003).

O seu papel irá depender dos recursos disponíveis no seu contexto: poderá ter de encaminhar estudantes para um orientador acadêmico, para uma oficina de técnicas de estudo ou de gestão de tempo, ou para um serviço de aconselhamento. Os tutores podem precisar também se comunicar com outras pessoas sobre trabalhos atrasados, pedidos de suspensão temporária dos estudos, etc.

Para alguns tutores, a resolução de conflitos é descrita como uma 'operação de salvamento': é uma ajuda aos estudantes que estão à beira de desistirem dos seus estudos a encontrarem maneiras de gerirem o seu trabalho, planejarem as suas atividades de aprendizagem ou lidarem com crises na aprendizagem.

Alguns problemas poderão estar fora da sua área de conhecimentos, ou das suas competências como tutor, e a questão na resolução de problemas é você decidir o que não deve fazer.

Cuidado: poderá ser tentador dar atenção a um estudante que esteja nitidamente angustiado, mas, se o estudante estiver enfrentando problemas pessoais, você poderá rapidamente verificar que não tem competências para ajudá-lo. Perceba que exercício do aconselhamento é uma função especializada, e os

estudantes devem ser encaminhados para os recursos apropriados, se possível.

A máxima de um tutor experiente é 'Quando o nosso sexto sentido nos diz que não devemos procurar resolver uma situação, provavelmente não o devemos fazer'.

Para desenvolver e aperfeiçoar estratégias em resolução e transformação de conflitos na prática da tutoria, agregar valor a experiência, é necessário exercitar o aprender a aprender, e seguir em aperfeiçoamento e educação continuada ao longo da vida.

A administração de conflitos tem evoluído como área de conhecimento, hoje sua abordagem clama pela visão estratégica, pelo desenvolvimento de habilidades e atitudes em favor do desenvolvimento de uma atitude assertiva e de aprender as estratégias para ser um bom negociador.

4.1.3 COMO ATUAR NA RESOLUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DE CONFLITOS

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Uma das formas para a resolução do conflito é a negociação, para Robbins (2005, p. 335) “[...] é o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas” e está em todos os relacionamentos. Uma boa negociação é aquela em que as duas partes saem satisfeitas.

As demandas, metas e limites referentes às aspirações das partes, estabelecidos pelos negociadores, provêm direção para o

processo de negociação. Frequentemente, as demandas são mais ambiciosas que as metas, que por sua vez são mais ambiciosas que os limites. As distâncias entre os limites estabelecidos pelas partes são chamadas de espaço de barganha e os acordos possíveis dentro do espaço de barganha são chamados opções viáveis (BATAGLIA, 2006, p. 51).

Comumente, os limites e metas dos negociadores são principalmente determinados: a) pela melhor alternativa percebida para um acordo negociado; b) por comprometerimentos vinculados à posição assumida; e c) pelos princípios das partes, ou seja, as convicções sobre o que é próprio ou razoável. Quando princípios estão envolvidos, usualmente, metas, limites e demandas coincidem (BATAGLIA, 2006, p. 52).

Por exemplo, é um grande desafio estabelecer prazos de entrega das atividades, fazer valer o comprometimento dos estudantes. Sabe-se que quando a definição desses itens é decorrente de consenso entre os estudantes, o envolvimento e comprometimento são maiores. Em situações de impasses, dificuldades ou conflitos desse tipo, pode ser importante realizar algumas chamadas para reflexão (no fórum, ou chat). As chamadas para debate são um meio de negociação que pode propiciar novos acordos.

Lembre-se: para ocorrer uma relação de ganha-ganha é necessário que as partes tenham as seguintes capacidades:

- **Saber comunicar** - sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas; a maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos são causados por uma comunicação inadequada.
- **Saber ouvir** - ouvir ativamente, pois metas e intenções não compreendidas levam sempre a uma resolução

sem sucesso; demonstrar interesse genuíno pela pessoa que fala e pelo assunto; evitar criticar ou tentar dirigir a conversa; adotar uma posição afirmativa, mostrando respeito pela outra pessoa.

- **Saber perguntar** - é outra faceta do ouvir ativamente, pois quem pergunta conduz a conversa.

A maior parte das negociações apresenta um espaço de soluções composto tanto por soluções que representam preferências opostas das partes, quanto por soluções que representam preferências similares. Assim, as partes são estimuladas, simultaneamente, à competição e à cooperação.

Entre os possíveis estilos que se pode assumir para a gestão do conflito ou negociação são, os estilos de:

- **Concessão ou Acomodação:** trata-se de estilo considerado não assertivo e cooperativo; a parte que utiliza esse estilo tende a apaziguar a situação, chegando a colocar as necessidades e interesses da outra parte acima dos seus.
- **Competição:** busca da satisfação dos interesses, independentemente do impacto que isto possa causar na outra parte envolvida; tenta convencer a outra parte de que sua conclusão está correta e a dela está equivocada; leva a outra parte a aceitar a culpa por um problema qualquer.
- **Solução de problemas ou Colaboração:** contempla os interesses das partes envolvidas no conflito; e busca um resultado benéfico para todas as partes envolvidas. Tenta desenvolver e adotar soluções tipo ganha-ganha. Este estilo encontra-se no padrão médio de assertividade

e cooperação, em que uma das partes envolvidas no conflito desiste de alguns pontos ou itens, levando a distribuir os resultados entre ambas as partes.

- **Evitação ou Inação:** trata-se de estilo considerado não assertivo e não cooperativo; evita todo e qualquer envolvimento com o conflito, chegando a negar sua existência e o contato com as pessoas que podem causá-lo.
- **Retirada:** abandonar a negociação.

O modelo apresentado a seguir permite você realizar reflexão sobre como acontece a dinâmica dos interesses das partes nesses estilos de negociação.

Quadro 1 - Modelo do Interesse Dual

		Interesse pelos resultados próprios	
		Baixo	Alto
Interesse pelos resultados da outra parte	Alto	Concessão	Solução de Problemas
	Baixo	Evitação (Inação/Retirada)	Competição

Fonte: Rubin; Pruitt; Kim (1994, p. 105)

O interesse pelos resultados da outra parte pode ser genuíno, envolvendo o interesse intrínseco no bem-estar do outro, ou instrumental, significando ênfase nos interesses próprios. No primeiro caso, esse interesse é estimulado pela percepção de identidade com a outra parte, e pelo humor positivo. No segundo caso, vincula-se à promoção dos próprios interesses, principalmente quando há a percepção de dependência da outra parte. Explica Bataglia (2006, p. 55), que embora vinculação e dependência usualmente promovam maior interesse pelos interesses da outra parte, há circunstâncias em que geram a reação

oposta. Usualmente, isso ocorre quando há relação intensa entre as pessoas envolvidas e surgem emoções, como raiva, desprezo e aversão.

Também irão afetar o estilo de gestão de conflitos as características da personalidade do negociador. São exemplos: o maquiavelismo, a preferência ao risco, o maior controle interno, a necessidade de poder e controle, a necessidade de afiliação, a criatividade e a complexidade cognitiva.

O recomendado à tutoria no âmbito da EAD é que assuma a estratégia de solução de problemas. A definição do estilo que a tutoria busca para a negociação de conflitos deve estar diretamente ligada às partes assumirem o compromisso, o qual reúne duas importantes características de comportamento: assertividade e cooperação.

O tutor deve saber comunicar, ouvir e perguntar, adotando um estilo que leve à resolução e transformação do conflito de forma mais pacífica possível.

Aprender a manejar com situações de conflito é essencial para todos, especialmente para a tutoria, pois é das tensões dos conflitos, dos distintos interesses das partes envolvidas que surgem as oportunidades de crescimento mútuo e de aperfeiçoamento institucional.

4.1.4 PASSOS PARA GESTÃO DE CONFLITOS NA EAD

Para uma eficaz resolução dos conflitos, segundo pesquisadores em Administração em conflitos, é preciso concomitante seguir alguns passos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também, definir o estilo a ser adotado.

Você irá, a seguir, interagir e refletir sobre um conjunto de competências necessárias à tutoria para lidar com conflitos.

As competências de identificação, resolução e transformação de conflitos são essenciais na formação de tutores. Incluem a capacidade de:

- Clarificar conflitos;
- identificar qual o tipo de ajuda que é necessária;
- determinar se o tutor pode e deve ajudar;
- no caso da negociação, escolher a estratégia mais apropriada.

As competências requeridas aos tutores são muitas. A tutoria deve ter como crença, mesmo que a perfeição seja impossível de alcançar, sempre se esforçar por atingir o ideal, tanto no exercício de suas funções como nos outros aspectos da vida!

São passos importantes de serem seguidos ao administrar conflitos (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002):

- criar uma atmosfera afetiva;
- esclarecer as percepções;
- focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- construir um poder positivo e compartilhado;
- olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- gerar opções de ganhos mútuos;
- desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- estabelecer acordos de benefícios mútuos.

4.1.5 O QUE FAZ A DIFERENÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS NA EAD?

Baseado em O'Rourke (2003) a seguir acompanhe algumas orientações:

- a) A sua primeira comunicação define o tom para futuras interações. O estilo depende do contexto, do meio (telefone, carta, e-mail) e da natureza do curso. Em algumas situações, você poderá transmitir algo da sua própria personalidade; noutras, poderá precisar ser mais formal e profissional, mas sempre amistoso e positivo. Sempre que contate com um estudante, tome nota da data e do propósito do contato.
- b) Os estudantes podem sentir-se relutantes em estabelecer contato, especialmente se sentirem que estão em falta. Um tutor comenta: 'São várias as razões porque as pessoas não respondem inicialmente. Tenho uma estudante que esteve mais de um mês sem me responder, não obstante os meus pedidos para que me respondesse, que me desse uma resposta qualquer às minhas mensagens. Ela finalmente escreveu e confessou sentir-se 'envergonhada' de muitas coisas: ela não compreendeu o funcionamento do curso; ela pensou que, como não tivesse respondido à minha primeira mensagem, estava agora em apuros, e estava confusa quanto à natureza dos primeiros trabalhos. Não sei por que é que ela acabou por entrar em contato conosco, mas foi bom, porque agora ela está se saindo bem e as linhas de comunicação estão abertas'. (SMULDERS, 2001)
- c) Não se acanhe em contatar os estudantes com frequência, receando incomodá-los. Se um estudante responder à sua mensagem de boas-vindas, e não voltar a contatá-lo, ele

poderá ter partido do princípio que a sua mensagem foi uma mera cortesia, e que a partir daí ficaria entregue a si próprio durante o resto do curso. Um estudante descreve o que sentiu pela falta de contato: 'Eu apreciaria mais algum incentivo não específico.' Uma mensagem do tutor para manter o contato pode ser tão simples como: 'Olá. Espero que esteja achando a Unidade II interessante e útil para os seus objetivos pessoais. Não hesite em me contatar se tiver alguma questão que queira colocar ou algum comentário a fazer sobre a Unidade. Em atenção, Anna

Uma competência importante ao tutor (CARLA NETTO, 2010) é ser rápido para resolver problemas. Quando o tutor não atua como mediador de resolução de um conflito, pode acontecer do estudante não se sentir à vontade e se retirar do curso, como por exemplo, o estudante dizer que foi mal compreendido e, por isso, preferir o ensino presencial.

As suas estratégias para a resolução de problemas poderão, até mesmo, tornar-se mais proativas num contexto de EAD, por exemplo, informando os estudantes sobre as datas e os procedimentos administrativos, em vez de esperar lidar com a mesma preocupação vinda de vários estudantes independentemente.

4.1.6 ANÁLISE DE CONFLITOS NO ÂMBITO DA EAD: AÇÕES PARA RESOLUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

Para ilustrar e praticar o tema, acompanhe as análises realizadas por alunos-tutores durante participação no Plano Anual de Formação Continuada - PAFC 2012. Uma atividade de aprendizagem pedia aos participantes (tutores do PAFC), divididos em grupo, que realizassem uma síntese a partir de suas próprias vivências.

Selecionadas algumas das análises, para permitir ao leitor acompanhar o contexto, os dilemas, os campos onde os conflitos surgem e as estratégias que poderiam solucionar tais conflitos, por fim, eles procuram refletir no que tais conflitos podem oportunizar de benefícios e aprendizagem no constante ato de aperfeiçoamento que é o ato de ensinar / orientar. São análises interessantes, tais como:

Quadro 2 - Análise colaborativa turma PAFC 2012 sobre conflitos no âmbito da EAD: estratégias de resolução e transformação.

Nível	Descreva origem do conflito	Tipo de conflito	Possíveis Estratégias	Canais de comunicação utilizados	Lição aprendida
Individual ou grupal	Ocorre relacionado a questões pessoais ou de relacionamento com o grupo de colegas.	Muitas vezes acaba acontecendo de o tutor e aluno se indisporem sobre algum assunto na plataforma, o que acaba gerando um conflito do tipo: "toma lá dá cá".	O tutor como orientador do grupo, deve tentar manter a compostura em todas as ocasiões, mantendo-se neutro, com a cabeça fria para resolver as coisas da melhor forma, não deixando que picuinhas atrapalhem o bom desenvolvimento do estudo do grupo em geral.	De modo que nos utilizamos das máquinas, o tutor, mantendo-se neutro e equilibrado, saberá utilizar bem das palavras, evitando dissabores.	Tudo o que acontece na vida é aprendizado. Com isso nos tornamos mais fortes, determinados, compreensivos, pois lidamos com pessoas e temos que ter em mente que no campo educacional o interesse é o do coletivo.
Individual ou grupal	Explicações referentes ao AVA e Disciplinas.	Falta de Comunicação; Informações confusas e desencontradas.	Comunicação; Esclarecimentos claros e coerentes; Saber o que irá informar com precisão de dados.	AVA; E-mail; Telefone:	Em qualquer situação, o diálogo é a melhor solução, bem como o ouvir os envolvidos no processo.
Individual ou grupal	Compreender o conteúdo do curso; Compreender a proposta das atividades.	Não domínio das tecnologias; Gestão do tempo.	Explicar em fórum para o aluno como proceder.	Fórum	Não há obstáculos para desistir.

Individual ou grupal	Aluno faz um comentário crítico quanto ao conteúdo e ao posicionamento do professor. O professor recebe de forma negativa o posicionamento do aluno.	Conflito exposto e percebido.	Dialogar com ambos objetivando a solução, evitando mais atritos em relação ao conflito percebido. Utilizar as palavras com muito cuidado, de forma a amenizar e ao mesmo tempo buscar a solução.	e-mensagem e, posteriormente, o fórum.	Busca de solução de forma clara e sem margem a interpretações negativas.
Individual ou grupal	Dificuldades em lidar com as ferramentas do AVA, ou a falta de computador.	Sentido	Fazer curso de computação, capacitar os alunos a usar as ferramentas do Ava e disponibilizar computadores nos polos.	Polos com tutores preparados para receber os estudantes, professores online e acesso irrestrito para a retirada de dúvidas são apenas algumas das ferramentas.	"Ser mais disciplinada, mais flexível e não ter medo da tecnologia". Estar sempre disposta a apreender.
Individual ou grupal	Usar o espaço de discussão do fórum, onde as pessoas deveriam usar para tirar suas dúvidas e discutir situações de aprendizagem, para reclamar do curso, da instituição, dos materiais, e outros aspectos que na maioria das vezes não são compatíveis com a realidade.	Manifesto	Responder o fórum educadamente. E entrar em contato com a pessoa, de forma mais reservada e esclarecer que aquele não é o ambiente adequado para este tipo de ação. E que sempre será dado espaço para se ouvir as opiniões, mas que o respeito nunca se perde.	Fórum, Mensagem, email, ou celular.	Criar um espaço próprio para sugestões, e críticas. Visando a melhoria do curso.
Atividade	Pode se referir a elementos presenciais e/ ou virtuais. Exemplo: aula em laboratório, com a presença do professor, e uso de jogos ou sistemas de autoatendimento virtuais.	O que pode ocorrer nesse caso é algum transtorno técnico com relação a equipamentos, por exemplo, e aí temos um conflito para se desenrolar que se chama: "jogo de cintura".	Quando algo dá errado, o professor deverá ter sempre uma carta na manga e não deixar a peteca cair, afinal, máquinas estragam o tempo todo, não estamos livres disso, mas a mão humana é capaz de fazer milagres!	No caso de uma atividade presencial como parece ser o caso, a voz é o canal, quando algo está perdido, a sua voz ainda poderá ser ouvida.	Já passei muito por isso, e tinha medo de errar quando houvesse a incerteza, mas o jogo limpo é o melhor remédio, por isso, sempre devemos ter em mente que as possibilidades são inúmeras e o lance é não se deixar levar pelo medo e nervosismo.
Atividade	Visita; Entrega de trabalho.	Dificuldade de compreensão e falta de clareza em expor suas dúvidas e questionamentos.	Ter conhecimento da situação; Informar as possíveis estratégias para solucionar os problemas.	Ava. E-mail Telefone.	- Organizar o tempo para poder entregar os trabalhos dentro do prazo.

Atividade	Pode ser referir a elementos presenciais e/ ou virtuais. Exemplo: aula em laboratório, com a presença do professor, e uso de jogos ou sistemas de autoatendimento virtuais.	Deslocamento para participar de webs ou laboratórios ou aulas presenciais.	Orientar sobre realização de atividades; Solicitar aos formadores e suporte técnico acesso do aluno para webs de sua própria casa.	Fóruns; e-mail	Lembrar o aluno sobre envio de atividades para feedback e fechamento da plataforma.
Atividade	Envio de atividade igual ao dos colegas ou fora do prazo de entrega.	Conflito latente	Deixar claro os critérios de avaliação a ser adotados. E quais serão as medidas tomadas nestas situações, já no início das atividades.	Fórum e mensagens.	Deixar claras as regras. E fazer o contrato didático no início de todas as disciplinas.
Atividade	Problemas de gerenciamento do tempo: cumprimento de prazos para conclusão das atividades, Não conclui as atividades, perda das web aulas.	Latente	comunicação, precisa haver uma maior integração entre todos os envolvidos na equipe de trabalho, estar sempre buscando a auxiliar o aluno a desenvolver e alcançar os objetivos propostos.	Feedback Emails fórum	Necessidade de desenvolver autonomia, ser responsável, estar sempre atento e mediando o tempo todo.
Atividade	O aluno não compreendeu o que deveria ser feito na atividade proposta.	Conflito na operação posta.	Elaborar nova explicação da atividade de forma clara e com exemplos. Fórum.	e-mensagem, fórum.	Sempre estar atenta e rever os enunciados, propor exemplos da prática pedagógica.
Disciplina	Refere a questões relacionadas com o programa proposto, o professor, o conteúdo trabalhado, as atividades e avaliação da aprendizagem propostos na disciplina.	Acontece nesse caso, muitas vezes, de o professor formador solicitar atividades na plataforma que não são as mesmas solicitadas nas avaliações presenciais, por exemplo, aqui ocorre um conflito que se chama: "não estamos falando a mesma língua".	A EaD deverá ser algo realizado coletivamente, não se trata de individualismos e cada um fazer aquilo que deseja. O professor formador deve ter o contato com o tutor, para que conversando eles possam fazer o melhor pelos seus alunos, o tutor sabe o que se passa com seus alunos e depois quem ouve dos alunos as reclamações?	O contato entre estes agentes é imprescindível, tanto através da máquina quanto presencialmente.	O tutor nesse caso deverá ser aquele que toma as rédeas, quando ele vê que está havendo problemas, não deve deixar que as coisas se ajeitem por si mesmas, mas deverá fazer acontecer e tomar o peito de certas situações, procurando fazer o melhor por aqueles que orienta.

Disciplina	Refere-se a questões relacionadas com o programa proposto, o professor, o conteúdo trabalhado, as atividades e avaliação da aprendizagem	Muitas atividades propostas com cronograma curto; Pouca interação do formador.	Aviso constante aos alunos sobre prazos; Maior participação do formador na correção das atividades.	Fórum; e-mail	Organização do tempo; Interação entre tutor/formador/ aluno.
Disciplina	Dificuldades com relação ao conteúdo, ou com relação às atividades proposta pelo formador referente à disciplina.	Conflito Percebido	Deixar claro os objetivos a serem atingidos em cada atividade. Explicar claramente e de forma rápida as dúvidas existentes. Postar exemplos, através de arquivos vídeos e outros materiais para que essas dificuldades sejam minimizadas.	Fórum e Mensagens	Acompanhar sempre o desenvolvimento do aluno nas atividades. Responder suas dúvidas de forma clara e rápida.
Disciplina	Não houve compreensão quanto às escalas para a elaboração e aplicação das mesmas na atividade proposta.	Conflito percebido.	Explicar ao acadêmico a escala e como efetivar a sua aplicação na atividade, utilizando-se de exemplos mais próximos de sua vivência.	e-mensagem e fórum.	Ao formular as explicações, buscar exemplos cada mais próximos de sua vivência de forma a induzir a maior compreensão do conteúdo.
Disciplina	Disponibilizar excessiva quantidade de material para ler, com curto espaço de tempo.	Sentido	Rever o material didático, sugerir textos que possam auxiliar nos desenvolvimentos dos conteúdos.	Feedback cursos de multimídias,	Saber utilizar das diversas fontes de informação, trocando experiências e desenvolvendo a autonomia.
Curso	Relacionado ao conjunto de disciplinas oferecidas, ao relacionamento com o coordenador do curso, a identidade e a percepção que se tem do curso.	Desde o começo das atividades de um tutor dentro do curso, deverá haver uma relação direta com a coordenação, pois assim, saber-se-á sobre aquele que coordena e aquele que assume tudo isso dentro do ambiente virtual, caso haja o oposto, o nome deste conflito será: "tiro no escuro".	Quando o tutor passa pelo processo de treinamento, ele já está conhecendo o funcionamento do curso e também conhecendo a sua coordenação, sabendo que aquilo que ele precisar ele terá o apoio de seus superiores.	Reuniões presenciais, constante troca de informações através da plataforma e de e-mails, de repente, quando for o caso, até pelo telefone.	Apesar de estarmos dentro de um campo educacional, giramos em torno de negócios, onde há os superiores e os que obedecem ordens, e tudo haverá de funcionar bem se cada um cumprir o seu papel como deve.

Curso	Relacionado ao conjunto de disciplinas oferecidas, ao relacionamento com o coordenador do curso, a identidade e a percepção que faz do curso.	Falta de comunicação entre os pares; Demora na resposta das dúvidas; Respostas curtas e secas aos tutores/ formadores/ alunos.	Controle de arquivos; Respostas imediatas em tempo real.	Fórum específico; e-mail telefone	Cordialidade.
Curso	Sistema de Avaliação adotado pelo curso.	Conflito Sentido/ Manifesto. (Acredito que depende da maneira que se expõe). A situação que passei, foi conflito sentido, pois não envolveu terceiros.	Explicar como é o sistema de avaliação. E a razão dele ser adotado na Instituição.	Mensagens	Sempre esclarecer aos alunos sobre as dúvidas referentes aos documentos e regras adotados. E incentivá-los a sempre visitar o SOBRE O CURSO. Onde lá existe documentos e regimentos adotados, que todos devem ter ciência.
Curso	O aluno pede nova oportunidade para fazer o exame, visto que no dia marcado o sistema caiu no meio do processo e o aluno em questão não pode terminar a prova.	Conflito percebido	Informar-se da veracidade do fato com os devidos responsáveis e levar o fato a coordenação.	e-mensagem email	Certificar-se de que o narrado realmente aconteceu, antes de enviar à coordenação.
Curso	Não compreender o objetivo do curso ou não fazer parte de seu público-alvo, alunos geram dificuldades no entendimento das disciplinas. Conteúdo do curso desinteressante para o aluno.	Latente	Motivar o aluno ,interagindo, criando oportunidade de aprendizagem, sanando suas dúvidas.	Feedback Internet, Telefone Emails	O sucesso do estudo depende de uma interação constante entre professores tutores e alunos.
Institucional	Problemas com secretaria; Procedimentos para liberação de termos de estágio.	Comunicação; Forma de atendimento; Gestão de pessoas.	Orientação sobre os setores e suas funções.	Fórum; e-mail; chat; MSN telefone	Interação na comunicação.

Institucional	Reclamações e comparações da instituição de ensino a qual pertence, com outras instituições. Diminuindo uma e elogiando outra.	Conflito Manifesto	Conversar com o acadêmico de forma respeitosa, expondo que não é ético fazer comparações, e que todas as Instituições possuem seu lado positivo, e ajudá-lo a visualizar este lado. E que as críticas e sugestões são bem vindas, no sentido sempre do crescimento e aperfeiçoamento, e não da degradação.	Mensagem e Fórum	Elaborar um Manual de ética, de como usar a Plataforma adequadamente. Propor avaliações do curso. Propor fóruns específicos, sugestões e reclamações.
Institucional	O aluno não consegue validar seu Termo de Compromisso para a Disciplina de Estágio Supervisionado, pois aparece como retido na disciplina do semestre anterior, apesar de ter nota como aprovado.	Conflito percebido	Certificar-se da veracidade do fato, informar-se com a Prograd para verificação do possível problema e manter informado o aluno para que ele sinta-se amparado.	e-mensagem email telefone	Sempre certificar-se da veracidade do acontecido.
Institucional	Reclamação acerca de dias de encontros presenciais e sua frequência.	Percebido	Dialogar para que haja um comum acordo.	Administrativo, E coordenação (Emails, telefone)	Sempre que puder ,facilitar, agilizando e fomentando as condições para que o curso alcance as metas propostas.
Institucional	Relacionado à missão e conceito da instituição, políticas, o modelo institucional de EAD, ao contrato de comprometimento e esforço para que o estudante se beneficie da melhor forma possível.	Para que a instituição tenha o seu nome reconhecido haverá de prestar um bom serviço e isso dependerá de uma união de todos; caso não haja o comprometimento de todos, teremos em pauta um conflito denominado: "cada um por si, Deus por todos".	Se há um coordenador, um tutor, um formador, cada um tem um papel e não se pode jogar responsabilidades que não competem a qualquer um.	Todos os canais possíveis para que todos estejam empenhados em uma única causa.	Trabalhar em equipe é confiar, e garantir que cada um faz aquilo a que se compromete.

Fonte: banco de respostas a atividade coletiva de aprendizagem – PAFC 2012

O quadro com as análises, conforme você pode acompanhar ao ser tecido com um conjunto de colaborações de estudantes do PAFC 2012, fica rico em pontos de vista, embora não destaque também as situações que são ou podem ser vivenciadas no âmbito da EAD pelos tutores.

Considerações finais

No cotidiano do ambiente virtual de aprendizagem e gestão acadêmica, surgem muitas transações, que demandam dos técnicos e tutores que atuam na EAD um bom embasamento sobre conhecimento de processos e negociações.

A vivência tem demonstrado que, em relação a resolução e transformação de conflitos, algumas vezes realizamos com sucesso; outras, nem tanto. Todavia, temos que ter presente sempre que a arte de negociar é uma competência que podemos aprimorar.

○ que todos sabemos, que ninguém ou nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a pessoa ou organização já sofreu e já se beneficiou com eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da pessoa ou organização, mas também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de fazer diferente ou da inovação.

A atualidade ensina que se deve encarar o conflito como uma força constante dentro do ambiente da EaD e procurar administrá-lo para que este atue de maneira construtiva através do aprimoramento das técnicas de gestão de conflitos, Esse aprimoramento surge por meio da experiência, da educação continuada e participação ativa em redes de conhecimento.

Referências

ALA-MUTKA, Kirsti. **Mapeamento de competências digital**: para uma compreensão conceitual. 2011. p. 44. Disponível em: http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC67075_TN.pdf. Acesso em: 12 jun. 2012.

BATAGLIA, Walter. **As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificientes**: um estudo no setor de telefonia fixa. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26022007-112315/>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BOUDITH, J.; BUONO, A. **Elementos da comunicação organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARLA NETTO, Lucia M. M. GIRAFFA, Elaine T. Faria. **Graduações a Distância e o desafio da qualidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010. Disponível em: <http://www.pucrs.br/edipucrs/graduacoes.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2011.

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.

DIMITRIUS, Jó-Ellan; MAZARELLA, Mark. **Decifrar pessoas**: como entender e prever o comportamento humano. São Paulo: Alegro, 2000.

DORNELLES, M. B. **O desafio de comunicar o que se quer falar**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/tramse/med/textos/2004_08_12_tex.htm>. Acesso em: 30 jun. 2012.

FISCHER, R. **Estratégias de negociação**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GARCÍA ARETIO, L. et al. **Concepción y tendencias de la educación a distancia en América Latina**. Madrid: OEI, 2010.

GARCÍA ARETIO, L. **La educación a distancia**: de la teoría a la práctica. Barcelona: Ariel, 2006.

GARCÍA ARETIO, L. **La educación a distancia**: de la teoría a la práctica. 3. ed. Barcelona: Ariel, 2001.

GOMEZ, M. V. **Educação em rede**: uma visão emancipadora. São Paulo: Cortez, 2004.

HARASIN, L. et al. **Network learning**: a paradigm for the twenty-first century. (Learning network. A Field Guide to Teaching and Learning Online). Cambridge, MA: The MIT Press, 1989.

HOLMBERG, B. The evolution of the character and practice of distance education. In: OPEN LEARNING. **Anais...** p. 47-53, jun.

1995. Disponível em: <<http://www.c3l.uni-oldenburg.de/cde/found/holmbg95.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

KEARSLEY, G. **Explorations in learning & instruction**: the theory into practice database. 2003. Disponível em: <<http://tip.psychology.org/theories.html>>. Acesso em: 10 abr. 2011.

KEEGAN, D. **Theories of distance education**: introduction. In: SEWART, D.; KEEGAN, D.; HOLMBERG, B. Distance education: international perspectives. New York: Routledge, 1988. p. 63-67.

KENSKI, V. M. Novas tecnologias: o redimensionamento do espaço e do tempo e os impactos no trabalho docente. **Revista Brasileira de Educação**, [S.l.], n. 8, maio/ago.1998.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. 6. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2003.

KENSKI, V. M. Novos processos de interação e comunicação no ensino mediado pelas tecnologias. In: PIMENTA, S. G.; ALMEIDA, M. I. (Org.). **Pedagogia universitária**. São Paulo: EdiUSP, 2009. p. 237-249.

KENSKI, V. M. O ensino e os recursos didáticos em uma sociedade cheia de tecnologias. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). **Didática**: o ensino e suas relações. 16. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2010. p. 127-148.

KENSKI, V. M. Repensando a avaliação da aprendizagem. In: VEIGA, I. P. A. (Coord.). **Repensando a didática**. 24. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2006. p. 135-147.

LAGO, C. F. **O Papel do Professor em Contextos de Ensino On-line**. Instituição: SENAC RIO. Pós-graduação Lato Sensu em Educação a Distância; Unidade de estudo: Tutoria On-line - Mediação on-line - Semana I; Data: 12 a 18/03/2007. Disponível em: <http://www.celso.lago.nom.br/Artigos%20-%20O%20papel%20do%20professor%20em%20contexto%20do%20ensino%20on-line.html>

LEVY, Pierre. **O Que é o Virtual**. São Paulo: Ed. 34, 1996.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MOORE, M. G. Independent study. In: BOYD, R.; APPS, J. (Ed.) **Redefining the discipline of adult education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1980. p. 16-31. Disponível em: http://www.ed.psu.edu/acsde/pdf/independent_study.pdf. Acesso em: 12 jul. 2006.

MOORE, M. G. **Learner autonomy**: the second dimension of independent learning. [S.l.]: Convergence Fall, 1972. p. 76-88. Disponível em: http://www.ajde.com/Documents/learner_autonomy.pdf. Acesso em: 20 jan. 2011.

MOORE, M. G. Teoria da distância transacional. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, [S.l.], v. 1, n. 1, jul. 2002. Disponível em: <http://www.abed.org.Br>. Acesso em: 10 jul. 2010.

MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. **Distance education**: a systems view. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1996.

MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. **Educação a distância**: uma visão integrada. São Paulo: Thomson, 2007.

MUSZKAT, Malvina Ester. **Guia prático de mediação de conflitos**. 2ª Ed. Ver. São Paulo: Summus, 2008.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. **Administração de Conflitos**. In_Volume V - Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial - FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 4, p.47-56. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp. Acesso em: 20 jun. 2012.

O'ROURKE, Jenniffer. **Tutoria no EAD**: um manual para tutores. Instituto Nacional de Educação a Distância. Canadá: The Commonwealth of Learning, 2003. 188 p. Disponível em: <http://www.abed.org.br/col/tutoriaead.pdf> Acesso em: 21/06/2012.

OKADA, A. L. P. Desafios para EAD – Como fazer emergir a colaboração e a cooperação em ambientes virtuais de aprendizagem. In: SILVA, Marco (Org). **Educação online**: teorias, práticas, legislação, formação corporativa. São Paulo: Loyola, 2003. p.273-291.

PALLOFF, R. M.; PRATT, K. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço**. Porto Alegre: ARTMED, 2002.

PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1977.

PETERS, O. **A educação a distância em transição**: tendências e desafios. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2009.

PETERS, O. **Didática do ensino a distância**: experiências e estágio da discussão numa visão internacional. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

RHEINGOLD, Howard. *The Virtual Community*. [S.l.], 1998. Disponível em: <<http://www.rheingold.com/vc/book/>>. Acesso em: 05 jul. 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva. 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUBIN, J. K.; PRUITT, D. G.; KIM, S. H. **Social conflict**: escalation, stalemate and settlement. 2ª ed. New York: McGraw-Hill Inc., 1994.

SANTOS, E. O.; SILVA, M. Desenho didático interativo. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 49, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/rie49a11.htm>>. Acesso em: 11 out. 2011.

SCHEIN, Edgard. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SMULDERS, D. Messages to online tutor discussion for UNHCR courses, Commonwealth of Learning, 2001, 2002.

Souza (2000, p. 25): SOUZA, C. A. et al. Tutoria como espaço de interação em educação a distância. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 13, p. 79-89, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/DIALOGO?dd1=762&dd99=pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

THORPE, M. **Rethinking learner support**: The challenge of collaborative on-line learning *Open Learning*, v.17, n.2, 2002.

THORPE, M. From independent learning to collaborative learning: new communities of practice in open, distance and distributed learning. In: LEA, M. R. and NICOLL, K. (Ed.) **Distributed learning**: social and cultural approaches to practice London: Routledge Falmer. 2002.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

Sobre a autora

DÊNIA FALCÃO DE BITTENCOURT

Doutora em Educação USP. Área: Didáticas, teorias de ensino e práticas escolares, FEUSP, SP. Mestre em Engenharia de Produção UFSC. Área: Mídia e Conhecimento, PPGEP, SC. Psicóloga PUCRS, RS. Experiência profissional como Psicóloga Organizacional: SEARS; SIEMENS, no RS; Fundação CERTI SC, entre outras. Desde 1996 atua no ensino superior e em projetos de desenvolvimento humano e interpessoal, gestão de pessoas, psicologia do trabalho e organizacional e em educação a distância. No Brasil foi precursora na EaD on-line, atuou no projeto LED UFSC/SENAI - 1º curso de pós-graduação em EaD Virtual (on-line), registrado na sua dissertação em 1999, que está disponível no banco de teses e dissertações da UFSC. Possui experiência nacional e internacional em projetos e formação de técnicos e professores em Educação a Distância. Já atuou em instituições como: UFSC/SC; IUVB.br/SP, MG, RN, MS, RJ, ES, PA; Newton Paiva/MG; FURB; SENAC/SP; UDESC/CEART/SC; UnisulVirtual/SC; SENAI/Ctai/SC; UEPG/Cerfortec; UAB (PR - Brasil); UNIT/SE; IGLU/OUI/Região Brasil; UNALM /Lima/PE. A Tese com título: Construir e contribuir. A metodologia da autoavaliação institucional na gestão pedagógica em educação a distância, relata pesquisa e atuação profissional como Coordenadora do Programa de Inovação e Qualidade da Educação a Distância na Universidade do Sul de Santa Catarina, SC. Atualmente como Diretora da IPE - Inova Práticas Educacionais, atua como professora, consultora e pesquisadora. É Professora pesquisadora I - Bolsista UAB/CAPES no Núcleo de Tecnologia e Educação Aberta e a Distância da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Como autora possui publicações e cursos que tratam de suas pesquisas e experiências profissionais.