

O DESAFIO DE UMA INTERAÇÃO DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: O TUTOR E SUA IMPORTÂNCIA NESSE PROCESSO

Daniel MILL¹

Denise ABREU-E-LIMA²

Valéria Sperduti LIMA³

Regina Maria Simões Puccinelli TANCREDI⁴

Resumo

Este artigo tem como objetivo discutir a importância do sistema de tutoria virtual no processo de ensino-aprendizagem da educação a distância (EaD), buscando refletir sobre as condições de trabalho do docente-tutor e compreender as características e especificidades do seu trabalho. Esse trabalhador docente-tutor surge como uma nova e importante figura profissional da educação, mas ainda há muito a ser compreendido a seu respeito. Em um contexto de plena expansão da EaD, com a oferta de vagas em nível superior pelo programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), é necessário compreender melhor o trabalho docente. Questões como uso dos tempos e espaços de trabalho do tutor, dificuldades e desafios advindos da prática do tutor, competências e saberes necessários para desenvolver seu trabalho, tecnologias mediadoras das atividades e propostas de interação entre tutor-aluno-tutor-professor são discutidas e apresentadas no texto.

Palavras-chave:

Tutoria virtual, trabalho docente, Educação a Distância.

Abstract:

This paper aims to discuss the importance of the online tutor system in the teaching-learning process in Distance Education (DE). The idea is to reflect about the work conditions of the online tutor and to understand the characteristics of the online work, since tutor rises as a new category of teaching workers. Considering the expansion of DE in Brazil, mainly with the Brazilian Open University (UAB), it is mandatory to understand the tutor's work fully. Issues such as the use of time and space, difficulties and challenges from online daily practice, competences and knowledge needed to develop good work, and also mediative technologies

¹ Daniel Mill é professor da UFSCar, coordenador da Universidade Aberta do Brasil na UFSCar. É doutor em Educação na área de EaD pela UFMG.

² Denise Abreu-e-Lima é professora na UFSCar, coordenadora adjunta da UAB-UFSCar e doutora em Linguística Aplicada pela Unicamp. Atualmente realiza seu pós-doutorado na área de EaD na Purdue University, Indiana, Estados Unidos.

³ Valéria Sperduti Lima é professora na UFSCar, coordenadora pedagógica dos cursos da UAB-UFSCar e doutora em Educação na área de EaD pela PUC-SP.

⁴ Regina M.S.P.Tancredi é professora nos cursos de pós-graduação em Educação na UFSCar e em Educação, Arte e História da Cultura na Universidade Presbiteriana Mackenzie. É doutora em Educação pela UFSCar. É uma das coordenadoras do projeto Portal dos Professores (www.portaldosprofessores.ufscar.br).

of activities and interaction proposals among tutor-student-tutor-teacher are discussed in this paper.

Key words: Online tutoring, teaching work, Distance Education.

Introdução

No final do século XIX, a educação a distância (EaD)⁵ surge nos Estados Unidos e na Europa como alternativa para atendimento à demanda por conhecimentos profissionais provenientes de pessoas que residiam em locais distantes dos centros mais desenvolvidos; que não haviam frequentado a escola na época adequada; ou que haviam passado por situações de fracasso nesse processo. Apesar de permitir que diferentes pessoas tivessem acesso ao conhecimento, a EaD não surgiu no cenário nacional sem restrições. Conforme nos esclarece Litwin (2001, p.15), *apenas na década de 1960, com a criação de universidades⁶ a distância que competiam com as da modalidade presencial, foi possível superar muitos preconceitos da educação a distância*. Foram várias as iniciativas em educação a distância mediadas pela internet no Brasil (embora isso tenha se dado já no final da década de 1990) em cursos de extensão, especialização e graduação, autorizadas pela legislação — a partir do artigo 80 da LDB 9394-96 e em seus desdobramentos (Brasil, 2007). Com o programa da Universidade Aberta do Brasil (UAB)⁷ amplia-se significativamente a oferta de vagas à população e permite-se o acesso ao ensino público e gratuito, estimulando a discussão sobre os processos de garantia de qualidade. Esse programa tem um grande desafio pela frente, o de diminuir ao máximo as barreiras e os preconceitos contra essa modalidade educacional em nosso país. Preconceito esse que advém, muitas vezes, do fato de se desconhecer as características da formação a distância ou da não-compreensão de como as interações entre professor e aluno ocorrem e se organizam, uma vez que o ambiente tradicional da sala de aula se desfaz e com ela a necessidade da sincronicidade das relações sociais. Em outras palavras, os tempos e espaços da educação tradicional são redimensionados, o que transforma as formas “consolidadas” de ensinar-aprender e isso sempre gera resistência, insegurança e preconceitos sobre a modalidade de EaD — quando, por ignorância, não discordam da própria existência da EaD.

Com o desenvolvimento da EaD, surgem novas figuras profissionais no trabalho docente. A relação ensino-aprendizagem nesse contexto conta, por exemplo, com o docente-tutor. Entre as denominações atribuídas a este docente percebemos tutor virtual, tutor eletrônico, mentor, tutor presencial, tutor de sala de aula, tutor local, orientador acadêmico, animador e diversas outras. O que caracteriza este trabalhador é sua função de acompanhar os

⁵ De forma bastante resumida, entendemos a **educação** como um processo pedagógico constituído por *docência* e *discência*, isto é, ensino e aprendizagem (ou *ensino-aprendizagem*). A importância de trazer à tona essa compreensão de *educação* está no nosso desconforto da utilização, no âmbito da educação a distância, dos termos *ensino ou aprendizagem a distância*. Consideramos inadequado o emprego de *ensino a distância* ou *aprendizagem a distância*, pois ignora a imprescindível junção do *ensinar* com o *aprender*. Somente a terminologia **educação** abarcaria essa concepção. Portanto, nesta investigação será utilizada a expressão **educação a distância** ou, de forma abreviada, **EaD**.

⁶ Algumas dessas instituições: Universidade de Wisconsin nos Estados Unidos; Universidade Aberta da Grã-Bretanha (Open University); Fern Universität, na Alemanha; UNED, na Espanha; Universidade Aberta da Venezuela; Universidade Estatal a Distância da Costa Rica; Universidade Autônoma do México. Entre os projetos especiais voltados para a EAD destacamos: Sistema de Educação a Distância da Universidade de Brasília (Brasil); Sistema de Educação a Distância da Universidade de Honduras (Panamá); Programas de Educação a Distância da Universidade de Buenos Aires (Argentina).

⁷ Para saber mais sobre a Universidade Aberta do Brasil, visite o endereço www.uab.mec.gov.br

alunos no processo de aprendizagem, que se dá, na verdade, pela intensa mediação⁸ tecnológica. Justamente por ser um novo parceiro na construção do conhecimento e pela falta de práticas e modelos educacionais aos quais pudemos ter acesso, o trabalho do tutor requer atenção e cuidado de toda a equipe envolvida em EaD. Este texto tem como objetivo, portanto, discutir a importância deste novo docente, o tutor a distância ou virtual, e compreender as características e as especificidades do seu trabalho. Para essa discussão, serão apresentados aqui, a terminologia utilizada para o profissional, as características de seu trabalho, os problemas advindos dessa prática e as dicas já sugeridas por tutores em exercício, bem como a dinâmica de interação entre professor-tutor-estudante nos ambientes virtuais de aprendizagem para garantir a qualidade a que a UAB se propõe.

A tutoria como categoria docente

O docente-tutor é um elemento-chave para o desenvolvimento cognitivo do estudante nas atividades individuais e coletivas ao longo da disciplina. Ele é responsável por acompanhar, orientar, estimular e provocar o estudante a construir o seu próprio saber, desenvolver processos reflexivos e “criar” um pronunciamento marcadamente pessoal (Emerenciano *et al.*, 2007). Litwin (2001) destaca a sua importância na compreensão leitora do estudante sobre o material didático escrito, inclusive com os guias e manuais de orientações ao desenvolvimento dos conteúdos do curso e da disciplina. Flemming *et al.* (2007) valoriza a sua capacidade de gerar e/ou manter uma rede de comunicação aberta entre os participantes, promovendo a socialização das idéias e permitindo a construção coletiva de saberes em comum. Gatti (2003) enfatiza o seu papel na criação de laços sociocognitivos, afetivos e motivacionais, entre o programa e sua proposta e os professores-cursistas. Considera-o um elo privilegiado de comunicação entre os professores-cursistas e o material didático, os projetos de trabalho e os professores-formadores.

Esses tutores podem, entretanto, ser divididos em duas categorias: uma pode ser denominada *tutoria presencial* e é composta pelo grupo de educadores que acompanha os alunos presencialmente, com encontros frequentes ou esporádicos; a outra categoria, denominada de *tutoria virtual* ou *tutoria a distância*, dedicada ao acompanhamento dos educandos virtualmente (a distância), por meio de tecnologias de informação e comunicação. O sistema Universidade Aberta do Brasil, do qual a UFSCar é parceira (UAB-UFSCar), considera essas duas modalidades de tutoria, mas a intenção deste texto é compreender um pouco melhor esse educador *tutor virtual*, bem como suas condições de trabalho e seus tempos e espaços de trabalho.

Na UAB-UFSCar, o tutor virtual é um elemento central no processo educacional e, portanto, a qualidade do seu trabalho é primordial para a aprendizagem do estudante. Além disso, o tutor acaba sendo visto pelo aluno como a cara da instituição; isto é, o tutor e os estudantes estabelecem uma relação de proximidade de forma que a identidade do curso ou da instituição, na visão do aluno, passa pela imagem *criada* pelo tutor que o atende. Talvez por isso, Machado (2003) entenda o tutor atuando em contextos que requerem uma análise fluida, rica e flexível de cada situação, a partir da perspectiva dos tempos, das oportunidades e dos riscos que imprimem as condições institucionais da educação a distância. O grande desafio desse tipo de tutoria é superar a distância e escolher o tom adequado, simples e amistoso, para

⁸ Estamos utilizando o termo “mediação” e a expressão “por meio de” como intercambiáveis, embora Mill (2006) tenha deixado claro que, conceitualmente, não são sinônimos e que nem sempre são intercambiáveis. Temos clareza das distinções terminológicas para o sentido de **mediar** entre “*mediação pedagógica*” e “*por meio de tecnologias*”.

as orientações, cobranças e sugestões aos estudantes. Embora aparentemente simples, a comunicação entre tutor e alunos é a chave da EaD, pois deve ser clara e objetiva e ao mesmo tempo possibilitar aproximação, calor humano, compartilhamento.

Nesse sentido, concordamos com Litwin (2001) quando diz que a diferença fundamental entre o *professor* da educação presencial e o *tutor virtual* é mais institucional do que pedagógica, embora possam ser observadas aí conseqüências pedagógicas importantes. Nesta perspectiva, vale destacar que há diferença entre professor e docente, pois embora as atividades de tutoria constituam-se como docência, o trabalhador-tutor não pode ser considerado um trabalhador-professor. O tutor não pode ser chamado de professor pelo fato de não haver *aula* propriamente dita na educação a distância, mas *o tutor é, legitimamente, um docente*. As principais distinções entre tutor e professor residem nos tempos e espaços de trabalho e, por isso, acreditamos que uma análise dos espaço-tempos do docente-tutor elucidará transformações que vem ocorrendo no trabalho do docente-professor.

Vale ainda distinguir tutor de mentor, apesar de alguns trabalhos utilizarem os termos como sinônimos. O mentor faz a mediação no processo educativo virtual/*on-line* de forma mais autônoma e tem em suas mãos a condução e responsabilidade de promover aprendizagens. Parafraseando Tancredi *et al.* (2005), mentores são pessoas qualificadas para atenderem os alunos em situações em que a relação existente é um a um, gozando de liberdade para suas decisões e ações, mas responsabilizando-se plenamente por seus atos e escolhas, podendo ser amparados, em seu trabalho, por outros mentores, professores ou por pesquisadores. Algumas vezes o tutor pode assumir o papel de mentor, mas isso nem sempre é necessário ou exigido.

Tempos e espaços de trabalho da tutoria virtual

As transformações resultantes do processo de introdução de tecnologias não somente na economia ou no mundo do trabalho, mas também na vida das pessoas, trouxeram implicações diversas para a forma de organização da sociedade. As implicações estão evidentes nas formas de uso dos tempos e espaços pelos trabalhadores docentes, especialmente na docência da educação a distância. O processo de trabalho na educação a distância virtual estabelece novos tempos e espaços para o trabalhador docente e esse redimensionamento espaço-temporal afeta não somente o cotidiano ou a prática pedagógica dos educadores, mas também sua natureza como categoria de trabalhador. Recentemente, Mill (2006) desenvolveu um trabalho analisando as implicações sofridas pelo trabalho docente em decorrência das mudanças espaço-temporais introduzidas pelos processos pedagógicos virtuais. Suas preocupações agrupavam-se nas seguintes categorias de análise: espaço-tempo, tecnologia, trabalho docente, gênero (ou relações sociais de sexo), educação a distância, coletivo de trabalho, lazer, produção e reprodução, entre outras.

As tecnologias de informação e comunicação levaram o espaço-tempo de descanso de muitos trabalhadores (e de suas famílias) a se transformar também num espaço-tempo de trabalho e desmanchou, quase por completo, os limites entre a produção e a reprodução, trazendo dificuldades quando da inserção de uma segunda ou terceira jornada de trabalho formal. Muitas vezes, os usos que o trabalhador docente (especialmente na EaD) faz do seu tempo e espaço de descanso não têm cumprido essa função de reprodução das condições de trabalho e, muito menos, atendem às peculiaridades de um espaço-tempo de lazer ou de convivência familiar. O problema é como administrar bem o mesmo espaço-tempo para a realização das atividades do trabalho e para dedicar à família, ao lazer e ao descanso. Em sua pesquisa, Mill (2006) conclui que, em geral, os tutores virtuais não conseguem perceber os

limites temporais de suas atividades de trabalho e não-trabalho. Trata-se de uma linha muito tênue, geralmente rompida pela necessidade docente de acumular trabalho somada à responsabilidade com seus afazeres. Assim, aspectos como a sobrecarga de trabalho e autonomia (e autopunição para “dar conta” de tudo) estão no centro das dificuldades de não usar o tempo de descanso para realizar alguma atividade docente virtuais. Isto fica mais evidente com a dificuldade de organização pessoal do docente, o que provoca a sobrecarga ou o “desperdício” de tempo.

Os desafios do trabalho do tutor

O mencionado estudo de Mill (2006), realizado com 150 tutores virtuais, traz algumas dicas àqueles que, direta ou indiretamente, pretendem desenvolver atividades na EaD. Em resumo, a dica dos tutores consultados é que, desde que o docente cultive sua autodisciplina e tenha uma organização muito rigorosa, não são graves os problemas decorrentes do teletrabalho. Para atuar no teletrabalho, o docente deve respeitar seus limites pessoais e aprender a dosar muito bem o volume e a carga de trabalho a ser realizada no tempo estipulado. O problema é que não se aprende a gerir o próprio tempo e o próprio espaço de trabalho de um dia para o outro. Culturalmente, a forma de lidar com os tempos e espaços da EaD é relativamente novo. Há muito a ser aprendido nesse processo.

Nesse sentido, algumas dicas podem ser oferecidas àqueles educadores que pretendem desenvolver atividades de tutoria virtual e essas dicas podem ser classificadas em: *convencer-se, organizar-se, disciplinar-se, expressar-se, compartilhar-se, dedicar-se, responsabilizar-se, cuidar-se, desafiar-se* (Mill, 2006: 244)⁹.

- *Convencer-se*: antes de qualquer coisa, é extremamente importante verificar se é exatamente esse tipo de trabalho que você deseja e saiba que a grande dedicação precisa ser contínua no processo.
- *Organizar-se*: a EaD demanda muita organização pessoal, do tempo e do trabalho a ser executado. É importante ter muita disciplina, organização e responsabilidade, inclusive para respeitar aos seus próprios tempos e espaços de trabalho e descanso. A disciplina, o planejamento e a execução do trabalho são processos obrigatórios para você vencer as intenções pedagógicas propostas.
- *Disciplinar-se*: Ritmo e periodicidade são as chaves para não acumular trabalho. Não adie suas tarefas, divulgue seus horários de trabalho e acesse o curso regularmente (uma vez por dia, se possível) — isso vai fazer a diferença, pois, embora estranho, assim trabalhará menos: não acumulará nada e seus alunos serão bem atendidos...
- *Expressar-se*: Clareza na exposição de idéias é imprescindível. Busque melhorar a redação (correção gramatical, ortográfica, estrutura do texto etc.; revise a gramática e livros de redação) e aprenda a ter objetividade nas suas explicações e/ou orientações.
- *Compartilhar-se*: Tenha paciência com alunos e colegas e cultive o movimento de empatia (para entender o outro) e simpatia também. A sinergia e a inteligência coletiva são pontos-chave: a partilha do conhecimento, o trabalho em equipe e a pesquisa são condutas necessárias para alcançar bons resultados.

⁹ Essas dicas foram dadas por tutores virtuais participantes da pesquisa e foram sistematizadas pelo autor para apresentação didática ao leitor. O travessão (—) indica a separação entre as dicas de tutores diferentes.

- *Dedicar-se*: Aperfeiçoamento profissional constante e disponibilidade. Para além de teorias, repense sua formação didático-pedagógica... O aluno do curso à distância parece ser mais *carente*, precisa de muita atenção. Dedicção e rapidez nas respostas ao aluno evita evasão.
- *Responsabilizar-se*: Não confundir EaD com trabalho fácil, pois não é: o trabalho na EaD demanda muito tempo e, por isso, organização e planejamento são importantes. Também importante é o despir-se do preconceito de que EaD não funciona... qualidade e seriedade precisam estar sempre em alta.
- *Cuidar-se*: Preparem os olhos, as mãos, pulsos e dedos, a coluna, o espírito da esposa/marido e as alterações de humor. Reservar um tempo para o lazer, não deixar que o trabalho tome todo seu tempo.
- *Desafiar-se*: Aceitem o desafio! Trabalhem com dedicação e empenho. Façam tudo que for possível para que os alunos não desistam do curso nas primeiras duas semanas. Se conseguir mantê-los ativos nas duas primeiras semanas, a probabilidade deste aluno concluir o curso com êxito é muito maior. Captar o espírito da coisa é o mais desafiador, o resto acontece! — Buscar desenvolver a criatividade. EaD requer criatividade no processo de tutoria.

Estas sugestões tangem aspectos diversos da tutoria virtual (teletrabalho docente) e evidenciam elementos muito ricos para análises críticas ou de implementação. Elas evidenciam necessidades da tutoria e cuidados necessários aos tutores, como por exemplo: cultivar a idéia de um número de alunos adequado ao trabalho pedagógico; negociação com os alunos sobre a disponibilidade de tempo/horário para acompanhamento e cuidar dos riscos à própria saúde é fundamental à qualidade de vida do tutor teletrabalhador — entre outros cuidados.

Como observado anteriormente, estas dicas/sugestões dos tutores estão direta ou indiretamente relacionadas à questão da organização dos tempos e espaços do docente virtual. Dar atenção a essas e outras sugestões de tutores experientes pode auxiliar na realização satisfatória das atividades do tutor virtual sem significar, necessariamente, problemas para esse teletrabalhador. Isto é, anunciar estas transformações nas condições de trabalho docente cumpre o objetivo último de pedir cautela a todos os envolvidos no processo de trabalho da EaD (especialmente, aos próprios docentes da EaD), destacando que o desenvolvimento de atividades pedagógicas no âmbito desta modalidade de educação merece profunda reflexão para tomada de consciência coletiva dos problemas a serem evitados. Dentre as implicações daí decorrentes, podemos observar questões de saúde, de saberes ou competências e de letramento digital.

Os tutores estão sujeitos a alguns males (ou doenças) que pareciam não acometer o trabalhador docente presencial (por exemplo, aqueles relacionados à visão, postura física, hérnia, ler/dort, etc.); mas por outro lado, alguns sintomas típicos do trabalho docente presencial (como aqueles relacionados à voz) não foram verificados entre os tutores virtuais (Mill, 2006). Os “distúrbios verificados” na saúde do trabalhador da educação a distância devem-se a questões ergonômicas ou de irresponsabilidade/descuido pessoal com a própria saúde. Para diminuir ou mesmo impedir que tais doenças possam ter alguma influência no trabalho do tutor, esse deve se procurar se prevenir tomando atitudes diretas para um bom desempenho, como um alongamento antes do início da jornada de trabalho, ou ainda, pensar em mobiliário mais adequado ao teletrabalhador e na atenção e disciplina na dosagem das atividades, somando-se aos cuidados pessoais com a saúde no trabalho.

De forma direta ou indireta, praticamente todos os problemas que acometem a saúde do trabalhador da educação a distância e que podem ser considerados novos em relação ao trabalho docente presencial são consequência dos novos espaços e tempos de trabalho. A

flexibilidade do espaço e do tempo de trabalho seduz muito por suas promessas (nem sempre verdadeiras) de liberdade, autonomia, maior qualidade de vida etc. — mas é preciso tomar cuidado com esse aspecto.

Competências do Tutor

O trabalho pedagógico na EaD faz uso mais intenso das “novas” tecnologias, especialmente da telemática (fusão de telecomunicações com informática). Por isso, numa análise ingênua e sob o ângulo comparativo do trabalho presencial e virtual, poder-se-ia dizer que o antigo “elenco” de saber-fazer docente presencial passou por certa desvalorização e tende a perder ainda mais. Indício disso é a força com que o discurso tecnológico¹⁰ se impõe à educação nesses últimos anos: não saber utilizar as tecnologias de informação e comunicação e não empregá-las no seu cotidiano de trabalho passou a ser considerado um pecado irreparável e sinal de incompetência. Portanto, mesmo não havendo ruptura, na transição do trabalho presencial para o trabalho virtual, percebe-se que a evolução da mediação tecnológica (desde que a telemática seja considerada mais evoluída do que a escrita) levou os saberes do docente presencial a tenderem à obsolescência. Isso está na base dos argumentos de Maggio (2001): *um bom professor não é, necessariamente, um bom tutor*. Esta autora tece diversos argumentos destacando os saberes necessários a um tutor e a um professor presencial. Essa discussão também está presente na análise feita por Mill e Fidalgo (2004), sobre as *relações de saber na educação a distância virtual*.

Com base em Maia (2002)¹¹, as diferentes habilidades e competências necessárias ao docente-tutor podem ser divididas em:

- *Competência tecnológica* – domínio técnico suficiente para atuar com naturalidade, agilidade e aptidão no ambiente virtual do curso.
- *Competências sociais e profissionais* – capacidade de gerenciar equipes e administrar talentos, habilidade para criar e manter o interesse dos estudantes pelo tema, ser motivador e empenhado; gerenciar pessoas com vivências e culturas diferentes; dominar os conteúdos da disciplina; deixar claras as regras e a *netiqueta* do curso; ser capaz de comunicar-se textualmente com clareza.

Além disso, para auxiliar o tutor no bom desempenho do seu trabalho, consideramos importante observar quatro aspectos em sua relação com os educandos: redação dos textos, *netiqueta* (ética na Web), apoio ao conteúdo e apoio técnico, que são melhor apresentados a seguir.

a) A redação dos textos:

Na educação a distância, o que se escreve é documento. Fica tudo registrado. Isto é bom, embora por vezes possa parecer uma tortura. A comunicação entre todos os participantes deve privilegiar o uso correto da língua portuguesa, criando-se o hábito da revisão atenta antes do envio da mensagem para evitar erros de gramática ou ortografia. Estes cuidados auxiliam o grupo na concepção de que uma mensagem na Web é universal e, portanto, deve ser lida e entendida por pessoas de diferentes culturas e línguas. Além do uso correto do português, o texto de cada estudante deve ser claro e objetivo, com foco nos principais temas da discussão. Isto evita a leitura cansativa e contribui para a fixação de aspectos importantes da discussão com os estudantes bem como para a ampliação do escopo de aprendizagem.

¹⁰ Sobre *discurso tecnológico*, ver Favacho e Mill (2007).

¹¹ Caberia aqui uma análise mais crítica, mas o foco deste texto não o permite. Assim, faremos isso em outra oportunidade.

Os estudantes precisam ter clareza de que não estão em um site de conversa informal, social, mas num ambiente de aprendizagem onde a comunicação com *o outro* é o principal fator de desenvolvimento pessoal e profissional. Se ele não conseguir expressar sua idéia, o tutor deve questioná-lo sobre isso, ajudando-o nessa tarefa.

Esta preocupação com a redação dos textos na EaD dá um caráter diferente à docência, o que constitui uma distinção entre docente-tutor de docente-professor. Trata-se de uma peculiaridade da tutoria e que requer um grande esforço e trabalho do educador envolvido — embora isto acabe revertendo em aprendizado para o tutor, pois ele se torna mais atento ao que escreve e lê.

b) *Netiqueta* (ética na *Web*):

A cortesia é parte do processo de construção de uma comunidade de aprendizagem em ambientes presenciais ou virtuais e, portanto, deve ser cultivada pelos tutores, construindo uma relação respeitosa com os estudantes (e vice-versa). É importante também que o tutor respeite os prazos definidos, demonstre regularidade e sistematização nas orientações e no acompanhamento do aprendizado, respeite e auxilie os alunos a respeitar os direitos autorais em seus diversos aspectos...

Nas negociações com os alunos, o tutor precisa desenvolver a cultura da comunicação assíncrona, esclarecendo ao estudante que nem sempre é possível uma resposta imediata nestes ambientes. Esse tipo de comunicação assíncrona é muito importante para que as respostas sejam corretamente formuladas, após reflexão. Além disso, a assincronicidade na comunicação possibilita maior controle dos aspectos emocionais, tanto do tutor como dos estudantes. Essas, aliás, são as grandes vantagens da comunicação a distância.

c) O apoio ao conteúdo:

Na educação a distância, a docência é fragmentada e, via de regra, não cabe ao tutor elaborar material didático. Esse material é geralmente elaborado por outro profissional da área específica da disciplina. É importante que o tutor inicie o seu trabalho estudando todo o material elaborado para o curso, os textos suplementares e as publicações realizadas em cada sessão, acompanhando as orientações e sugestões do professor responsável pela disciplina. Desta forma, não será surpreendido com avanços inesperados dos estudantes e, também, poderá criar relações entre os conteúdos durante o desenvolvimento da disciplina.

É importante que o tutor participe ativamente do processo de aprendizagem do estudante, orientando suas leituras, procedimentos de estudo e auxiliando em suas dúvidas e produções. Isso somente será possível quando o tutor está inteirado do conteúdo e da forma como os materiais didáticos do curso estão organizados. Também faz parte desse apoio ajudar o estudante no desenvolvimento da autoconfiança, estimular o processo de autoria e encorajá-lo para a exposição pública das idéias. O tutor deve potencializar as capacidades individuais e coletivas, provocando questionamentos, destacando aspectos positivos nos posicionamentos do estudante e estimulando-o a ter responsabilidade sobre a sua própria aprendizagem e seu desenvolvimento pessoal.

d) O apoio técnico:

Eventualmente, os estudantes podem trazer dúvidas de cunho técnico ou sobre o conteúdo, mas geradas por dificuldades técnicas. Por isso, o tutor virtual precisa estudar as possibilidades técnico-pedagógicas das diversas tecnologias utilizadas no curso (especialmente as ferramentas do ambiente virtual de aprendizagem) e buscar novas estratégias educacionais de apoio ao estudante. Ao menos, ele deve ser hábil para pedir apoio técnico de forma rápida e precisa, sempre que for necessário.

Esses aspectos evidenciam-se em todas as relações estabelecidas pelo docente-tutor e são importantes para o processo de ensino-aprendizagem dos alunos. A colaboração ou a construção do conhecimento pelo estudante estende-se não somente às relações de parceria estabelecidas entre aluno-tutor, mas também àquelas estabelecidas entre o tutor e o professor coordenador da disciplina e entre o tutor e os demais tutores virtuais da disciplina ou mesmo do curso em que atua.

Há que se chamar a atenção, também, para a qualificação coletiva dos tutores virtuais. Embora constitua um coletivo de trabalho (em prol de uma mesma atividade), esse grupo de trabalhadores apresenta dificuldades em relação às *quatro dimensões da qualificação coletiva* a serem consideradas como resultantes da convivência praticada no seio do coletivo de trabalho: *sinergia, solidariedade, imagem operativa coletiva e aprendizagem*. Pensar na articulação dessas quatro dimensões no seio do coletivo de trabalho docente da EaD é um desafio. O fato de estarem dispersos, temporal e espacialmente, traz a esse grupo de trabalhadores algumas peculiaridades — com maior ou menor dificuldade de interação do que os docentes tradicionais. Por exemplo, o não-empobrecimento pessoal e profissional, fruto das trocas de saberes dos educadores, depende em grande parte de iniciativas individuais dos tutores virtuais. É importante que esses (tele)trabalhadores tenham consciência da necessidade de troca de experiências com colegas, ainda que desconheçam os benefícios diretos e indiretos dessa troca de saberes. Se o teletrabalho docente é mais solitário e estimula o isolamento, significa que o intercâmbio de conhecimento entre docentes da educação a distância depende, em grande parte, da iniciativa do grupo e até mesmo do esforço de cada trabalhador em buscar se comunicar com os colegas de trabalho.

A Comunicação e a Interação do Tutor

A comunicação e a interação entre tutor e alunos, embora aparentemente simples, é chave na EaD, pois há um tempo físico entre as mensagens que saem do transmissor e chegam ao receptor e não se podem corrigir as ambigüidades da linguagem, que dificultam a compreensão e a comunicação, senão depois de algum tempo. Em outros termos, a comunicação entre o tutor e os alunos deve objetivar clareza e ao mesmo tempo possibilitar aproximação, calor humano, compartilhamento.

Resultados de pesquisa de Palloff e Prat (apud Soares, 2003) sobre “coeficiente de comunicação” presentes em processos de ensinar e aprender a distância indicaram que muitas vezes estar/sentir-se conectado é mais importante para os alunos do que os conteúdos dos cursos. Além disso, em alguns casos a comunicação via computador é mais eficaz do que a

presencial, pois os diálogos ocorrem sem a pressão dos preconceitos (de cor, etnia, sexo, situação econômica etc.) podendo tornar-se mais intensos, pois não estão presentes as inibições criadas pela presença face a face. Finalmente, esses autores acreditam que é o fator *comunicação*, mais do que o conteúdo, que gera o conhecimento.

Outro aspecto não menos importante presente na atuação dos tutores é o meio pelo qual essa comunicação ocorre nos ambientes virtuais. A palavra escrita passa a ter novo valor¹², recuperando o papel que lhe é devido. Tancredi *et al.* (2005) assim se manifestam a esse respeito:

De certa forma, a comunicação que se estabelece *on-line* retoma o paradigma da escrita, que estava de certa forma abandonado como meio de comunicação interpessoal dado o advento e a rapidez proporcionados pelo uso do telefone, por exemplo. Com o uso da internet professores e alunos — assim como todos os demais usuários — têm a possibilidade de utilizar a escrita para se comunicar: produzir, expor suas idéias, escrever, reescrever, ler, reler, atribuir significado... Enfim, construir conhecimentos, transmiti-los de forma compreensiva, receber feedback pela leitura compreensiva do outro. Assim, nesse processo comunicativo vão se constituindo o escritor e o leitor, que compartilham idéias, sentimentos, conhecimentos, experiências. Um importante diferencial com relação à escrita que se ensina e se aprende na escola é o significado do ato de ler e escrever e o fazer e refazer continuamente para que o outro apreenda a mensagem de forma fiel (p.36).

A importância das interações estabelecidas entre tutor e alunos e os cuidados com a escrita não podem, entretanto, descaracterizar o fato de que o tutor também deve ser um especialista nos conteúdos que ajuda a ensinar e estar atento ao *como* eles são construídos/assimilados pelos alunos, para que possa lhes propor desafios, incentivá-los para a aprendizagem e ajudá-los a superar suas dúvidas. Parece-nos, de certa forma, que a tarefa dos tutores é mais complexa do que a dos professores, que Moran (2003) chama de autores.

É no processo de interação que o tutor dará o *feedback* para o aluno, auxiliando-o a ter a compreensão necessária para o assunto abordado. Este feedback, entretanto, não pode ser dado de qualquer forma. Ele precisa ser completo e específico o suficiente para mostrar ao estudante se ele está no caminho certo ou não. Educandos inexperientes, que estão iniciando na EaD, parecem precisar muito mais dessa orientação para se manterem conectados (Thorpe, 1998).

Kerkra e Wonacott (2000) argumentam que o *feedback* precisa atender a um tempo específico, pois ele só será útil se for recebido antes de ser executada a próxima atividade. Além disso, advertem que os alunos compreenderão o *feedback* dos tutores de forma mais eficaz quando são orientados antes de executar o exercício, explicitando seus objetivos e a importância de se realizar tal atividade, e quando o *feedback* é dado de forma consistente. Essa consistência diz respeito ao tutor separar seus comentários respeitando as respostas do educando, sequenciando seus comentários do geral para o particular. Apontar o que o aluno conseguiu fazer primeiro para depois dar dicas de como melhorar o que já foi feito, problematizando o que foi exposto para exercitar o processo de ‘pensar’ e o ‘refletir’ do aluno são técnicas que mostram ser bastante eficazes no trabalho da tutoria. Os autores enfatizam que além dessas questões, deve-se prestar muita atenção na avaliação que deve ter seus critérios amplamente discutidos antes que o exercício seja realizado.

¹² Há autores que investem esforços em defender certo desmantelamento da escrita, sobretudo pelos jovens, como consequência da facilidade da comunicação escrita no ciberespaço. Embora tenhamos posições bem formadas sobre o assunto, neste texto, não pretendemos discutir esta questão como contrários ou favoráveis ao uso da internet para estimular ou não a prática da escrita. Isto seria uma fuga da nossa tese central.

Os tutores devem se familiarizar com as questões de ordem técnica, ajudar os estudantes a deixarem para trás os papéis estereotipados de recebedores da informação e adotarem um novo modelo: ser pesquisadores, exploradores e usuários da informação. Ao longo do processo de tutoria, vão deixando de lado o papel de liderança que assumem no início e assumindo mais o papel de facilitador, enquanto os educandos se transformam de participantes passivos a ativos. Prestera e Moller (2001) afirmam ainda que, com o passar do tempo, mesmo a orientação e o suporte são gradualmente reduzidos, chegando ao ponto em que os alunos trabalhem independentemente.

Ainda de acordo com esses autores, é importante que os tutores tenham um papel ativo em dar *feedbacks* construtivos e positivos, que obedecem ao tempo necessário para o aluno se sentir “ouvido” e que os comentários sejam personalizados. De acordo com os autores, isso irá prevenir que os alunos desistam do curso por sentimentos de desconexão e isolamento. Esse tempo entre a postagem do exercício do aluno e a resposta do tutor sobre o que foi feito é crucial em EaD. Não há sentido algum em fazer muitos comentários ao trabalho do aluno se ele não receber o *feedback* antes de ir para o próximo tópico ou exercício (Dirks, 1998). As pesquisas (Prester e Moller, 2001; e Tillson *et al.*, 1998) mostram que os educandos reagem favoravelmente ao contato freqüente e ao *feedback* dos tutores, especialmente em estágios iniciais das atividades sugeridas no ambiente virtual.

Para O’Neil (2001), a duração do curso ou da disciplina pode ter um impacto significativo no trabalho do tutor. Quanto mais reduzido o programa em duração, o grupo de alunos terá mais o que fazer em menos tempo e o tutor terá que ter um papel mais ativo no processo do que em um período mais longo. É neste sentido que os cursos da UAB devem se preocupar em organizar seus tempos para que o trabalho do tutor possa manter a qualidade necessária ao desenvolvimento sócio-cognitivo dos estudantes, procurando estabelecer vínculos que auxiliem a permanência do aluno no ambiente virtual de aprendizagem. A seguir, discutimos, então, como esses ‘tempos’ podem ser organizados para o trabalho do tutor.

A Tutoria em Ciclos de Aprendizagem

Uma das maneiras que pode ser utilizada para garantia do trabalho do aluno e conseqüente trabalho do tutor no ambiente virtual de aprendizagem é o de dividir os conteúdos ou temas a serem apresentados em chamados ciclos de aprendizagem. Esses ciclos têm como objetivo permitir que o estudante organize sua agenda, dentre as tarefas diárias de sua casa e seu possível trabalho, para acessar o ambiente, entrar em contato com os conteúdos, verificar as tarefas e realizar os agendamentos necessários para execução das atividades presenciais nos pólos de apoio localizado no município em que reside ou ao seu redor¹³.

Um ciclo de aprendizagem poderá ter um tempo específico de acordo com a complexidade do assunto abordado. Entendemos como período mínimo a um ciclo uma semana. Neste período o aluno saberá, por orientação anterior, que haverá um dia fixo para acesso aos conteúdos novos ou a procedimentos novos sobre o(s) tema(s) com o(s) qual(is) irá trabalhar. Ter conhecimento desse aspecto permite ao aluno antecipar sua agenda e organizar seus horários da semana. Na orientação que o professor dará nesse início estarão explícitos a agenda esperada de trabalho do aluno, as datas finais para postagem de cada exercício, levando-se em consideração que essa datas devem respeitar a inclusão do final de semana no processo. Muitos alunos de EaD utilizam seus finais de semana para organizarem seus trabalhos de

¹³ No programa da UAB, o aluno deve procurar realizar seu curso no município de sua cidade ou nas imediações para facilitar a participação nas atividades presenciais necessárias ou exigidas pelo curso.

curso e solicitar a postagem de tarefas diárias é sobrecarregar alunos pouco acostumados à rotina virtual, o que pode trazer consequências indesejáveis, como a desistência do aluno, por exemplo. Mas, o maior benefício de se estabelecer o ciclo de aprendizagem é permitir que o tutor realize seu trabalho. Como a maioria das atividades é assíncrona¹⁴, os aprendizes irão postar suas respostas conforme sua agenda, respeitando o prazo máximo estabelecido para tal. A tarefa do tutor, portanto, se dará ao longo desse período orientando possíveis más interpretações ou dúvidas e, principalmente, ao final do processo dando o feedback necessário para que o aluno possa passar para a próxima etapa ou próximo ciclo de aprendizagem. Antes que isso ocorra, entretanto, o ciclo deve permitir ao seu final que haja um tempo para aprofundamento do assunto orientado pelo tutor e realizado pelo aluno. Esse aprofundamento não precisará ser avaliado ou não necessitará um intenso acompanhamento do tutor, pois esse precisará reunir os dados obtidos naquele ciclo e sintetizá-los para o relatório que deverá enviar ao professor ao final de cada ciclo. Com os dados do relatório de seus tutores, o professor poderá, então, elaborar o texto-síntese referente ao que foi realizado pelos alunos, citando contribuições pertinentes ao desenvolvimento do(s) tema(s) e solucionando possíveis más compreensões que os aprendizes possam ter tido no processo.

Essa dinâmica visa a envolver todos os atores da EaD: os *educandos*, que terão como prever sua rotina de trabalho; o *tutor*, que terá tempo adequado para dar o feedback ao aluno e organizar seu relatório ao professor, e o professor, que terá o retorno imprescindível para iniciar o novo tópico e manter sua conexão com o grupo todo. Essa dialogicidade só poderá acontecer se os ‘tempos’ forem respeitados e se os ciclos forem organizados de forma a permitir que ela ocorra. Caso a complexidade do(s) assunto(s) assim exijam, os ciclos podem se estender a duas semanas e as atividades podem ser liberadas aos aprendizes paulatinamente conforme seu desenvolvimento na disciplina.

Ao organizarmos o tempo de interação nos ciclos de aprendizagem respeitamos o trabalho do tutor, como apontam O’Neil (2001), Dirks (1998), Prestera e Moller (2001) e Tillson *et al.* (1998), entre outros mencionados neste texto. Além disso, permitimos que o aprendiz tenha tempo de se organizar e de participar do processo. O letramento digital de todos os atores, principalmente do aluno, deve ser a principal preocupação para que se estabeleça uma interação de qualidade; pois será por meio dessa relação de proximidade entre aluno-tutor-professor que conseguiremos desfazer um dos grandes preconceitos que existe em relação à EaD, que é a crença sobre a ineficácia nas relações sociais e cognitivas dos envolvidos. O trabalho do tutor é fundamental para que essa comunicação de qualidade ocorra. Do ponto de vista técnico a telemática já possibilita interação/interatividade dessa natureza, mas ainda há muito o que aprender e desenvolver em termos pedagógicos ou de relações sociais na EaD.

Considerações finais

Com a expansão da educação a distância (EaD), surge uma nova e importante figura na categoria docente: o tutor. Esse profissional, de extrema importância para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, ainda merece atenção em termos de compreensão da configuração do seu trabalho. A implantação do programa Universidade Aberta do Brasil (UAB) impõe a todos nós um compromisso com a qualidade de ensino neste país e, assim, compreendemos que os problemas apresentados ao docente-tutor virtual devem ser vistos como desafios a serem solucionados, pois trata-se de um trabalhador-chave para pensar uma EaD com qualidade.

¹⁴ Entende-se por assíncronas as atividades realizadas em espaço e tempo distintos.

Com o surgimento dessa nova categoria de teletrabalhadores, é necessário que se perceba que apesar de aspectos distintos no trabalho do professor e do tutor, ambos apresentam característica do trabalho docente. Ao pensarmos um programa de orientação aos tutores, por exemplo, precisamos considerá-lo como um profissional que lidará com questões que envolvem ensino-aprendizagem e que, portanto, devem saber aprender a explicitar e orientar os alunos sobre como enfrentar os desafios que se impõem no ambiente virtual.

Outro aspecto que deve ser amplamente esclarecido aos tutores são as características do teletrabalho, como se organizar e como cuidar de sua saúde física e mental para que seus tempos de trabalho e descanso sejam respeitados. Algumas dicas explicitadas no texto podem ser ampliadas conforme a experiência de cada grupo e de cada realidade das diferentes configurações que a EaD apresentará ao sistema UAB.

De todas as questões apresentadas neste trabalho, é na competência comunicativa do tutor e na qualidade de sua interação que devotamos maior atenção. A sugestão de um trabalho on-line organizado em ciclos de aprendizagem permite que os diferentes atores tenham tempo de se manifestar e de conseguir o feedback desejado. Entendemos que essa possa ser uma contribuição ao sistema, se considerarmos uma realidade de EaD baseada na interação virtual e no acesso aos materiais pelo ambiente virtual de aprendizagem.

Sabemos que a formação de uma equipe bem congruente com a proposta da UAB exigirá de todos os envolvidos no processo, comprometimento e abertura para compreender as dificuldades inerentes ao teletrabalho, principalmente em relação aos novos ambientes e às novas situações criadas a partir dessa experiência. Muitas vezes entendemos o novo como algo estranho por não estarmos habituados a ele, e a EaD surge em muitos contextos educacionais de nível superior como algo novo que precisa ser compreendido em suas inúmeras especificidades para ser bem administrado.

A qualidade a que nos impomos quando falamos de ensino público e gratuito envolve muitas relações em diferentes âmbitos do ensino, da pesquisa e da extensão. O tutor, como foi demonstrado, é um dos principais agentes para que a qualidade desejada tome forma, cor e lugar nesses diferentes âmbitos. Pensar a organização dos tempos e espaços da tutoria constitui um desafio, de onde decorrem aspectos positivos e também negativos. Embora possam ser observadas condições precárias de trabalho na realização das atividades dos tutores em praticamente todas as experiências de EaD do país, é importante ressaltar suas positivities. O entusiasmo com o qual os tutores virtuais ingressam e trabalham na modalidade de EaD indica a existência de aspectos agradáveis nesse tipo de trabalho docente virtual. Podemos dizer que existem aspectos positivos em questões como flexibilidade dos espaços e tempos de trabalho, mais autonomia para organizar os próprios locais e horários de realização das atividades, possibilidades de mais tempo livre, de melhoria do letramento digital, acessibilidade a mulheres-mães para ingressar no mercado de trabalho remunerado enquanto acompanha a educação e o crescimento dos filhos, entre tantos outros aspectos positivos.

Enfim, é no ciberespaço, nesse contexto de novas possibilidades de comunicação aberta e a distância, de flexibilidade espaço-temporal, de um espaço fluido e de um tempo dentro do tempo, de uma dimensão espacial simbólica com um tempo de signos, nesse período de acelerações e de convergências, redução da distância geográfica e flexibilização dos tempos, enfim, é nesse espaço-tempo contemporâneo, de emergência de modos mais flexíveis de acumulação do capital, que o trabalho docente da EaD se estabelece. É nesse contexto que a UAB pode realizar a inclusão de inúmeras pessoas que se valerão desses benefícios para terem acesso ao ensino público, gratuito e de qualidade.

Referências bibliográficas

BRASIL, Secretaria de Educação a Distância – SEED/MEC (2007). *Regulamentação da educação a distância no Brasil*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/>. Acesso em: 31 de maio de 2007.

DIRKS, M., (1998). *How is Assessment is being done in Distance Learning*. Artigo apresentado na Northern Arizona University, web98 conference, May 28-30.

EMERENCIANO, M.S.J.; SOUSA, C.A.L.; FREITAS, L.G., (2007). Ser Presença como Educador, Professor e Tutor, *Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED)*. Disponível em: <http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=4abed&infoid=124&sid=120>. Acesso em: 24/05/2007.

FAVACHO, A.M.P.; MILL, D., (2007). Funções do discurso tecnológico na sociedade contemporânea. *Pro-Posições*, v.18, p.1-15.

FLEMMING, D.M.; LUZ, E.F.; LUZ, R.A., (2007). Monitorias e Tutorias: Um Trabalho Cooperativo na Educação a Distância. In: *Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED)*. Disponível em: <http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=4abed&infoid=142&sid=114>. Acesso em: 25/05/2007.

GATTI, B., (2003). Formação continuada de professores: a questão psicossocial. *Cadernos de Pesquisa*, n.119, 15p. Disponível em: http://scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SO100-15742003000200010. Acesso em: 12/08/2003.

KERKRA, S; WONACOTT, M., (2000). *Assessing Learners Online. Practitioner File*. Eric Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Ohio, USA, 14p. Disponível: <http://www.ericacve.org/fulltext.asp>. Acesso em: 28/05/2007.

LITWIN, E., (2001). *Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa*. Porto Alegre: Artmed.

MACHADO, L.D., (2003) “O tutor em ambientes on-line”. *Encontro Regional da ABED de Educação a Distância 2003*, Região Nordeste. Disponível em: <http://www.abed.org.br/nordeste/download/liliana.pdf> >. Acesso em: 24/05/2007.

MAGGIO, M., (2001). O tutor na educação a distância. In: LITWIN, E. (org.). *Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa*. Porto Alegre: Artmed.

MAIA, C., (2002). *Guia Brasileiro de Educação a Distância*. São Paulo: Esfera.

MILL, D., (2006). *Educação a distância e trabalho docente virtual: sobre tecnologia, espaços, tempos, coletividade e relações sociais de sexo na Idade Mídia*. 2006. 322f. Tese (Doutorado em Educação) — Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais (FAE/UFMG).

MILL, D.; FIDALGO, F., (2004). Estudo sobre relações de saber em educação a distância virtual. *Perspectiva* (Erexim), Florianópolis, v.22, n.1, p.227-256.

MORAN, J. M., (2003). Contribuições para uma pedagogia da educação online. In: SILVA, M. (org). *Educação online: teorias, práticas, legislação, formação corporativa*. São Paulo, Loyola, p.39-73.

O'NEIL, J., (2001). The role of the learning coach in action learning. In *Coaching and Knowledge transfer. Symposium*. OK, USA. 10p. Disponível em <<http://www.ericacve.org/fulltext.asp>>. Acesso em: 28/05/2007.

PRESTERA, G. & MOLLER, L.A., (2001). *Facilitating Asynchronous Distance Learning: Exploiting Opportunities for Knowledge Building in Asynchronous Distance Learning Environments*, 16p. Disponível em: <www.mtsu.edu/~itconf/proceed01/3.pdf>. Acessado em: 28/5/2007.

SOARES, I.O., (2003). EaD como prática edu-comunicativa: emoção e racionalidade operativa. In: SILVA, M. (org). *Educação online: teorias, práticas, legislação, formação corporativa*. São Paulo, Loyola, p.89-103.

TANCREDI, R.M.S.P.; REALI, A.M.M.R.; MIZUKAMI, M.G.N., (2005). *Programa de Mentoria para professores das séries iniciais: implementando e avaliando um contínuo de aprendizagem docente*. São Carlos, DME/PPGE/UFSCar. Relatório de pesquisa/FAPESP.

THORPE, M., (1998) *Assessment and Third Generation Distance Education*. *Distance Education*, v. 19, n. 2, p. 265-286.

TILLSON, T.; MCLEAN, G.N.; WARNER, J., (1998). An evaluation of Distance Learning in the University of Minnesota Human Resource Development Program. In: *Academy of Human Resource Development Conference Proceedings*. Oak Brook: Illinois.