

## **Soft skills e o desempenho percebido: um estudo com tutores da educação a distância**

**ANA CLAUDIA LUSTOSA DE MELLO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

**VINICIUS ABILIO MARTINS**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

**DELCI GRAPEGIA DAL VESCO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

# ***Soft skills* e o desempenho percebido: um estudo com tutores da educação a distância**

## **1 INTRODUÇÃO**

Ser estratégico na administração dos recursos não é mais um diferencial. Na realidade da competitividade em que as empresas estão inseridas, ser estratégico deve ser base para todo e qualquer planejamento, formação de indicadores e tomadas de decisão. Falar sobre estratégia é falar sobre o ambiente empresarial e as instituições de ensino estão inseridas nesse contexto, já que para que uma instituição funcione de acordo, faz-se necessária uma boa administração dos seus recursos, sejam humanos, tecnológicos, materiais ou financeiros, o que impacta diretamente na qualidade do serviço oferecido (Ozkan & Koseler, 2009).

O recurso humano é uma das categorias dos recursos que pode ser gerenciado pela organização e com este é possível criar valor de uma forma que dificilmente será copiada por outra organização, o que possibilita que a empresa tenha vantagem competitiva e diferencie-se da concorrência, mesmo que tenham custos e qualidade aproximadas (Gerhart & Feng, 2021). Dentro deste contexto, as habilidades comportamentais (*soft skills*) serão mais críticas em se tratando de previsão de resultados organizacionais se forem tão trabalhadas quanto às habilidades técnicas (*hard skills*) e realmente demonstradas no ambiente organizacional (Traylor; Reyes; & Holladay, 2021).

Em se tratando de *soft skills*, surge a necessidade da medição destes ativos intangíveis. Por exemplo, Grafton, Lillis e Widener (2010) propõem um estudo por meio de um modelo de equação estrutural o qual traz resultados que mostram a importância de se considerar indicadores não financeiros nas avaliações, para que seja possível gerenciar de forma mais eficaz o desempenho. De maneira geral, a literatura tem sido crescente em se tratando de analisar as *soft skills*, seja entre acadêmicos ou no cenário educacional (Cernusca, 2020; Kenayathulla, Ahmad, & Idris, 2019; Gintin, Mahiranissa, Bektı, & Febriansyah, 2020; Escolà-Gascón & Gallifa, 2022); ou entre empregados (Turek & Perek-Bialas, 2013; Bak, Jordan, & Midgley, 2019). Entretanto, dentro do contexto do desempenho percebido dos profissionais de ensino, ainda são poucos os estudos, caminhando pela análise de competências e desempenho do docente (Pereira, Loiola, & Gondim, 2016; Dourado, Gondim, Loiola, Ferreira; & Alberton, 2018); confiança entre professor-aluno e o desempenho percebido (Hamann, Maldonado, Sánchez, & Pascual Ezama, 2017) e o desempenho percebido utilizando uma ou algumas das habilidades comportamentais (Hornik, Chen, Klein, & Jiang, 2003; Natsis, Papadopoulos, & Obwegeser, 2018). Diante deste cenário, surge a possibilidade de aprofundar as pesquisas a respeito de um dos recursos mais importantes da educação a distância: o tutor.

Compreender as funções do tutor pode colaborar com a temática, sendo este o ponto de partida para analisar as relações propostas. Entre tais funções estão: auxiliar o aluno no processo reflexivo; proporcionar ferramentas para manter o aluno motivado; propor atividades e auxiliar na resolução destas; sugerir outras fontes de estudo; apontar melhorias e proporcionar feedback construtivo; auxiliar o discente no processo de avaliação (Ronchi; Ensslin; & Ensslin, 2012). Apenas observando estas funções, é possível inferir que os tutores precisam desenvolver habilidades além das técnicas, ou seja, competências comportamentais e socioemocionais, as chamadas *soft skills*, que farão parte do seu papel enquanto tutores.

O estudo que será relatado neste artigo procura explorar as relações entre algumas *soft skills* dos tutores para as atividades exigidas em sua atuação profissional e a autopercepção de seu desempenho. Nesse sentido, a questão norteadora desta pesquisa é: de que maneira as *soft skills* impactam no desempenho percebido dos tutores da educação a distância? O objetivo desta

pesquisa é relacionar algumas habilidades com o desempenho percebido dos tutores de instituições de ensino superior do Brasil. Para que seja possível cumprir com esse objetivo, será proposta uma pesquisa quantitativa, cuja análise dos dados se dará por meio de uma modelagem de equação estruturada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Tutoria na educação a distância do ensino superior**

O papel da tutoria na educação a distância é de extrema importância para o processo de ensino-aprendizagem, uma vez que há uma ligação dominante que torna-se ponto-chave neste tipo de sistema (Paese, 2012). Inúmeras são as evidências de que a educação a distância está em constante crescimento no Brasil e isso se deve ao fato de algumas variáveis, tais como: facilidade, praticidade, custo, flexibilidade e dinamismo (Abreue-Lima & Alves, 2011). Isto posto, analisar as habilidades comportamentais que permeiam as peças-chave do contexto deste sistema – os tutores – também deve acompanhar o crescimento desta vertente educacional, já que o critério de qualidade destes cursos deve ser gradual (Ronchi; Ensslin; & Ensslin, 2012).

O tutor deve ser facilitador da aprendizagem, uma vez que, além de primar pela disseminação de informações, deve também ajudar no esclarecimento de dúvidas dos alunos e são fundamentais no levantamento de recursos para que o processo de aprendizagem na educação a distância seja mais efetivo (Amador Fierros; Montesinos-López; & Moreno, 2016). Os tutores têm importância tática, já que consolidam aspectos operacionais e técnicos, tais como: esclarecer dúvidas, acompanhar o progresso do aluno e organizar os conteúdos; e aspectos motivacionais, ou seja, precisam encontrar maneiras de auxiliar na motivação intrínseca desses estudantes (Borges; Coelho Junior; Faiad; & Rocha, 2014).

Mas, como definir quais são as principais competências e, mais importante, como relacioná-las com o desempenho individual? Oskan & Koseler (2009) propõem um estudo por meio de um modelo chamado HELAM (Hexagonal E-learning Assessment Model), o qual sugere uma abordagem multi-dimensional, levando em consideração seis dimensões: qualidade do sistema, do serviço e do conteúdo, perspectiva do aprendiz, atitudes do instrutor e questões de apoio. Esse estudo servirá de base para a presente pesquisa, levando em consideração a dimensão “atitudes do instrutor”, uma vez que o intuito desta é compreender a relação entre as competências da tutoria e o desempenho percebido.

Além disso, outro instrumento será utilizado para relacionar as competências e o desempenho dos tutores: o inventário Aprendizagem/Competências, Suportes Organizacionais e Desempenho de Docentes (ASOD), desenvolvido por Pereira (2014), o qual analisa aprendizagem / desempenho em ensino, pesquisa, extensão, gestão e geral (competências). Assim como o modelo anterior, levou-se em consideração apenas o que é relevante para o desempenho dos tutores – que é diferente dos docentes – ou seja, desempenho em gestão e desempenho geral.

### **2.2 Desempenho percebido**

As habilidades individuais cognitivas combinadas com as experiências influenciam o conhecimento e as competências do empregado e, em consequência disso, a sua própria performance no trabalho (Traylor; Reyes; & Holaday, 2020). Nesse sentido, compreender como a performance do indivíduo impacta no resultado organizacional é de fundamental importância, uma vez que traz relevância para um olhar mais voltado às suas motivações e aspirações no que diz respeito ao desenvolvimento das suas habilidades. As organizações devem buscar compreender de que forma essa avaliação (e a medição) do desempenho impacta positiva ou

negativamente na exploração das capacidades existentes e a identificação de novas capacidades estratégicas (Grafton; Lillis; & Widener, 2010).

Avaliar o desempenho dos indivíduos e da organização, além de mensurá-lo, deve ser combinado com outros elementos, tais como: a estratégia organizacional, a cultura e o ambiente externo. Sem tais componentes, não há uma sincronicidade e falar de avaliar o desempenho torna-se irrelevante. Portanto, além da análise do desenvolvimento das habilidades, é importante investigar outros fatores que podem influenciar o desempenho dos tutores dentro das instituições (Melnik; Bititci; Platts; Tobias; & Andersen, 2014). A natureza do trabalho afetada pela ciência, tecnologia e o conhecimento dos trabalhadores requer uma complexidade maior de suas habilidades, por conseguinte, a medição dessas habilidades e do conhecimento dos trabalhadores será cada vez mais desafiadora (Bititci; Garego; Dörfler; & Nudurupati, 2012). De qualquer forma, desenvolvimento de habilidades, desempenho individual e desempenho organizacional estarão conectadas, em maior ou menor grau, dependendo da organização.

O desempenho pode ser compreendido como um produto final e, no caso de tutores, isso irá se manifestar nas atividades desenvolvidas somada a comportamentos que, embora não estejam relacionados diretamente à tarefa, contribuem pra ela (Dourado *et al.*, 2018). Assim, para avaliar o desempenho, é necessário analisar a combinação entre características e competências individuais, domínio da tarefa e motivação (Pereira; Loiola; & Gondim, 2016).

Os estudos de Hamann (*et al.*, 2017) tratam da relação de confiança entre aluno-tutor, e o quanto essa relação pode afetar o desempenho percebido do aluno. Embora o intuito deste trabalho não seja falar sobre o desempenho do aluno, mas sim do tutor, o estudo mencionado mostra que essa relação de confiança influencia diretamente na motivação do aluno, e consequentemente na motivação do próprio tutor, melhorando o seu desempenho enquanto profissional. Além disso, para garantir o sucesso do empregado deve-se levar em consideração não apenas o que percebe-se da habilidade, mas também, o desempenho percebido desta habilidade, ou seja, a percepção do próprio trabalhador com relação a essa habilidade que ele possui ou que está sendo desenvolvida (Hornik *et al.*, 2003).

Em consequência disso, faz-se necessário classificar as *soft skills* e relacioná-las com o que é necessário para o profissional em questão, para posteriormente construir as hipóteses que nortearão essa pesquisa.

### **2.3 Classificação das *Soft Skills***

Falar sobre habilidades é falar sobre os recursos humanos. Primordialmente porque as habilidades, sejam elas técnicas ou comportamentais, dependem (também) das pessoas. No entanto, é preciso encontrar um ponto de apoio para entender essa relação. As competências envolvem os recursos pessoais, isto é, o conhecimento, o saber-fazer, a cognição; as práticas profissionais e o desempenho no cargo; e a reflexão do profissional sobre como e por que agir de uma forma ou de outra (Pereira; Loiola; & Gondim, 2016).

Importante mencionar que na literatura existem diversas classificações para as *soft skills* que dependem do tipo de contexto e das tarefas desempenhadas. No ambiente educacional as principais habilidades, sejam dos alunos ou docentes / tutores, perpassam por pensamento crítico, capacidade de resolução de problemas, liderança, responsabilidade, comunicação e colaboração (Escolà-Gáscon & Gallifa, 2021).

Neste sentido, um dos modelos propostos para unir as habilidades do profissional em questão e o desempenho da organização é o modelo Helam, o qual propõe a mensuração de algumas *soft skills*, tais como: capacidade de resposta, prazer, informatividade, auto-eficácia, justiça, incentivar a interação, controle sobre a tecnologia, gestão do curso e comunicação (Ozkan & Koseler, 2009). Estas estão descritas como as competências do instrutor, dentro do

modelo mencionado. Em contrapartida, as *soft skills* do profissional do futuro relevantes para a análise estão dispostas na tabela 01.

**Tabela 01:** Soft skills relevantes para o profissional do futuro

The future of Jobs - WEF (2020)	Andrade (2016)	Mitchell (2008)
Inteligência emocional	Disponibilidade	Comunicação
Coordenação	Responsabilidade	Diversidade
Negociação	Iniciativa	Trabalho em equipe
Persuasão	Pontualidade	Gestão do tempo
Orientação para servir	Motivação	Resolução de problemas
Treinar e ensinar	Organização	Atendimento ao cliente
Flexibilidade cognitiva	Flexibilidade	Liderança
Criatividade	Relações sociais	Etiqueta empresarial
Lógica	Trabalho em equipe	
Sensibilidade a problemas	Atitude positiva	
Gestão do tempo	Liderança	
	Criatividade	
	Colaboração	
	Capacidade de aprendizagem	
	Empatia	
	Tomar decisões	

Elaborado pelos autores (2022)

Para esta pesquisa, serão analisadas as habilidades que possuem um ponto em comum, tanto com as bases pesquisadas quanto àquelas propostas por Ozkan e Koseler (2009): resolução de problemas, comunicação, motivação e gestão do tempo.

Considera-se aqui o desempenho percebido como a variável dependente e as habilidades mencionadas como as variáveis independentes. Desta forma, analisando a base teórica e as conexões entre *soft skills* e desempenho organizacional, foram formuladas as hipóteses mencionadas e demonstradas na Figura 1.

**Hipótese 1 (H1): Quanto maior a capacidade de resolução de problemas, melhor o desempenho percebido do tutor.**

A satisfação percebida de um aprendiz está positivamente relacionada com a capacidade do seu tutor de auxiliá-lo na resolução de problemas (Ozkan & Koseler, 2009), o que pode impactar no desempenho percebido do tutor. Nesse sentido, é importante relacionar tal habilidade com a maneira como o profissional percebe o desempenho em seu trabalho. Do ponto de vista da organização, mais de 36% das indústrias esperam que tal habilidade seja uma das competências centrais da indivíduo (WEF, 2020). Assim, o desenvolvimento dessa *soft skill* melhora a percepção da organização e, conseqüentemente, o desempenho de seus colaboradores.

**Hipótese 2 (H2): A habilidade de comunicação terá um impacto positivo no desempenho percebido do tutor.**

A habilidade da comunicação deve ser base para um mercado de trabalho complexo, e deve estar relacionada com as habilidades técnicas. As organizações buscam indivíduos que sejam versáteis e que possuam padrões profissionais (Mitchell, 2008), o que impacta diretamente o desempenho do colaborador. As plataformas de aprendizagem dispõem de diversos meios de comunicação, os quais podem ser desconhecidos aos alunos e até mesmo aos

tutores, e estes necessitam de treinamentos para que a comunicação seja mais assertiva (Ozkan & Koseler, 2009). Portanto, quanto mais desenvolvida essa habilidade, maior o impacto positivo no desempenho do tutor.

**Hipótese 3 (H3): Quanto mais o tutor busca maneiras de auxiliar na motivação do aluno, melhor o seu desempenho percebido.**

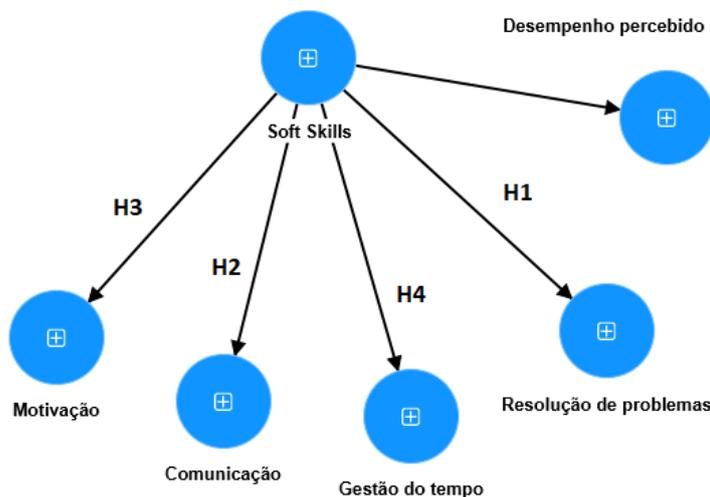
O desempenho deve ser avaliado de acordo com um conjunto de fatores, como as características e competências individuais, o contexto e a motivação para realizar a atividade (Pereira; Loiola; & Gondim, 2016). Nesse sentido, propor estratégias que auxiliem o aluno a automotivar-se pode melhorar o desempenho do tutor. O estudo de Nicolaou; Heraclides; Constantinou; Loizou e Gillott (2021) sobre tutores na área médica, trouxe como um dos resultados que motivando os alunos e trabalhando como tutores, os próprios tutores sentem-se motivados, o que traz uma relação com o seu desempenho.

**Hipótese 4 (H4): A gestão do tempo do tutor impacta positivamente no seu desempenho percebido.**

A gestão do tempo pode ser entendida por três vertentes: priorização das tarefas, organização de horários e instrumentos de gerenciamento de tempo, e todas elas impactam positivamente no desempenho do trabalhador (Islami; Ali; & Osmani). No instrumento adaptado de Pereira (2014), as dimensões analisadas englobam as variáveis de agilidade e eficiência na gestão do tempo.

**Figura 1**

O modelo de pesquisa, número de hipóteses e a direção esperada das relações



Elaborado pelos autores (2023)

É esperado que as habilidades relacionadas tenham um impacto positivo no desempenho percebido do tutor, isto é, que essas correlações façam sentido no desenvolvimento do seu trabalho e na melhoria da sua performance.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo quantitativo e correlacional, já que explora as variáveis verificadas no desenho proposto (Creswell, 2010). Trata-se também de uma pesquisa descritiva, pois visou descrever a relação entre as *softs skills* e o desempenho percebido, fornecendo

maiores informações e uma investigação mais efetiva. Participaram 103 tutores de instituições públicas e privadas do Brasil, com média de idade de 42 anos, maior nível educacional sendo doutorado, e dos quais a maioria (70%) não possui dedicação exclusiva à instituição mencionada.

### 3.1 Instrumento de pesquisa

Foram utilizados dois instrumentos para compor o questionário proposto. O modelo HELAM, de Ozkan e Koseler (2009), que visa integrar uma metodologia de análise dos sistemas de *e-learning*, o qual precisa abranger aspectos sociais e técnicos. Tal modelo compreende 47 critérios dentro de seis dimensões. Neste estudo, foi avaliada a dimensão “competências do instrutor”, uma vez que o modelo não é fixo, nem universal, como os próprios autores mencionam.

O segundo instrumento foi desenvolvido por Pereira (2014), dirigido à análise de aprendizagem/competências, suportes organizacionais e desempenho de docentes e possui a sigla ASOD. As escalas estão divididas em cinco subescalas: de ensino, de pesquisa, de extensão, de gestão e geral, que indicam as competências. Por meio da revisão da literatura verificou-se que as funções do tutor são diferentes das funções do docente (Ronchi; Ensslin; & Ensslin, 2012), portanto, o segundo instrumento também foi utilizado parcialmente, considerando apenas as escalas de gestão e geral para a formulação do questionário.

### 3.2 Amostra e coleta de dados

Para a coleta de dados foi realizada a construção de um questionário por meio da plataforma Google Forms, o qual foi aplicado durante os meses de janeiro, fevereiro e março de 2023. Nos dois primeiros meses do ano as Universidades normalmente estão de recesso acadêmico, devido a isso, fez-se necessário a utilização de outros meios para coleta de dados, explorando a rede social LinkedIn para encontrar um maior número de respondentes. O instrumento de pesquisa foi composto por 4 seções, conforme demonstrado na Tabela 2, a qual apresenta, além dos constructos que compuseram o instrumento, o número de questões e as referências de onde tais constructos foram retirados. A escala de respostas é do tipo Likert de frequência variando de 1 a 5: nunca (1), raramente (2), ocasionalmente (3), frequentemente (4), sempre (5).

Tabela 2

#### Constructos contemplados pelo instrumento de pesquisa

Seções	Constructos	Dimensões	Variáveis	Questões	Referências
Seção 1	Perfil dos respondentes	-	-	7	Elaborada pelos autores
Seção 2	Desempenho percebido	Gestão	Gestão administrativa, avaliação institucional, gestão de pessoas	10	Pereira (2014)
		Geral		4	
Seção 3	Soft Skills (habilidades do tutor)	Resolução de problemas	Acompanhamento dos alunos e Proficiência no conteúdo	3	Ozkan & Koseler (2009)
		Comunicação	Clareza na comunicação e comunicação percebida	4	

Motivação	Ambiente propício para aprendizagem e encorajamento dos alunos	2
Gestão de tempo	Agilidade na gestão e eficiência na gestão	3

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

O questionário foi composto por 33 questões divididas em três categorias:

- (1) Questões referentes ao perfil dos respondentes;
- (2) Questões referentes ao desempenho percebido;
- (3) Questões referentes às habilidades do tutor.

Para testar as hipóteses apresentadas anteriormente, fez-se necessário medir as seguintes variáveis: gestão, geral, resolução de problemas, comunicação, motivação e gestão do tempo, conforme evidenciado na tabela 2.

### 3.3 Análise dos dados

Os dados foram tabulados em uma planilha do Excel e exportados para o aplicativo SmartPLS4, software escolhido para a formação de constructos, os quais se relacionam entre si (Schumaker & Lomax, 2004). Ainda, por se tratar de uma abordagem na qual as variáveis latentes são de segunda ordem, utilizou-se a abordagem de duas etapas, que analisa primeiramente as dimensões de primeira ordem e, posteriormente, uma variável latente de segunda ordem (Menezes; Guimarães; & Bido, 2011). No caso deste modelo, as quatro dimensões das *soft skills* (resolução de problemas, comunicação, motivação e gestão do tempo) foram modeladas como variáveis de primeira ordem e as *soft skills* como uma variável de segunda ordem. No próximo tópico serão demonstrados os resultados.

## 4 RESULTADOS

A amostra, considerada não probabilística e por conveniência, apresentou predominância de respondentes do sexo feminino, 63% e 37% do sexo masculino. Ocorreu um equilíbrio entre os respondentes com pós-graduação e com mestrado, com 45% e 47% respectivamente. 70% dos respondentes dedica-se exclusivamente à instituição em que estão no momento e 69% são tutores da área de ciências humanas e sociais.

Os constructos apresentam validade quando as variâncias médias (AVEs) forem superiores a 0,50. Isso significa que o constructo irá explicar mais de 50% da sua variância (Fornell & Larcker, 1981; Hair Jr. et al., 2014). O critério utilizado, de Fornell e Lecker (1981), verifica a extensão que um construto compartilha variância com seus indicadores em comparação a outros construtos. Um outro critério utilizado para validação do modelo é a *Composite reliability*, ou confiabilidade composta (CC), cuja medida precisa apresentar um mínimo de 0,70 (Hair et. al., 2014).

As variáveis foram apresentadas da seguinte maneira: para o desempenho percebido – GES (desempenho percebido de gestão) e GER (desempenho percebido geral); RP (resolução de problemas); COM (comunicação); MOT (motivação); e GT (gestão do tempo). Após as primeiras rodadas, as variáveis GER4, GES2, GES3, GES8 e COM3 foram excluídas do modelo, uma vez que não apresentaram cargas fatoriais adequadas para a validade do respectivo construto, ou seja, valores abaixo de 0,5 (Ringle; Silva; & Bido, 2014).

Após as exclusões, o modelo apresentou consistência interna ( $CC > 0,70$ ), validade convergente ( $AVE > 0,50$ ) e validade discriminante pelo critério Fornel-Larcker (os valores em

negrito são superiores aos valores das linhas e colunas), sendo apresentado nas Tabela 3 e 4. Portanto, o modelo se mostra confiável.

Tabela 3 – Validade do modelo das variáveis de primeira ordem

	COM	DP	GT	MOT	RP
COM	<b>0,793</b>				
DP	0,147	<b>0,644</b>			
GT	0,549	0,317	<b>0,843</b>		
MOT	0,560	0,407	0,635	<b>0,808</b>	
RP	0,618	0,283	0,333	0,484	<b>0,753</b>
RHO_C	0,836	0,864	0,88	0,787	0,797
AVE	0,629	0,515	0,711	0,653	0,567

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Tabela 4 – Validade do modelo das variáveis de segunda ordem

	DP	Soft Skills
DP	<b>0,644</b>	
Soft Skills	0,349	<b>0,642</b>
RHO_C	0,8795	0,883
AVE	0,6467	0,412

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

A tabela 5 detalha as hipóteses propostas pelos autores. Neste momento é importante observar que, por se tratar de uma abordagem em duas etapas, as hipóteses apresentadas anteriormente foram alterada em quantidade, reduzindo para uma hipótese que engloba todas as dimensões propostas. A análise foi feita a um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ). A VIF – *Variance Inflation Factor* – avalia a colinearidade dos indicadores. Para este índice, os valores ideais devem ser menores que 3. De 3 a 5 indicam possíveis problemas e acima de 5 indicam problemas. Verifica-se na tabela 4 que a relação apresenta VIF inferior a 3, ou seja, não há problema de colinearidade no modelo proposto.

Tabela 5 – Coeficientes estruturais

Hipóteses	Relação	VIF	F2	Desvio padrão	Valor de T	p-valor	Resultado
H1, H2, H3, H4	<i>Soft skills</i> -> Desempenho percebido	1.000	0.139	0.175	1.995	0.046	Suportada

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Embora o modelo tenha sido validado e as hipóteses tenham sido confirmadas, para que o modelo estrutural seja considerado substancial, o valor do  $R^2$  precisa ser acima de 0,75 (Hair et al., 2014). No modelo apresentado, o  $R^2$  apresentou valor inferior a 0,25, portanto o modelo não é considerado consistente, quanto à capacidade de previsão. Para tanto, faz-se necessária uma análise mais detalhada para o entendimento destes valores.

De qualquer modo, todas as *soft skills* apresentadas impactam no desempenho percebido do tutor. Quanto maior sua capacidade de resolução de problemas, sua melhora na comunicação, seu compromisso de buscar maneiras de motivar o aluno e a sua gestão do tempo e organização, melhor o seu desempenho percebido no trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs a utilização de sete constructos para explicar a relação entre as habilidades interpessoais dos tutores, ou as *soft skills*, e o desempenho percebido destes, com instrumentos adaptados, resultando em: desempenho percebido de gestão, desempenho percebido geral, comunicação, resolução de problemas, motivação e gestão do tempo. Todas as hipóteses levantadas no referencial foram estaticamente significantes, verificando-se que tais *soft skills* impactam no desempenho percebido dos tutores.

A discussão a respeito das *soft skills*, embora nova e sem estudos seminais, é extremamente importante nos diversos âmbitos. São habilidades essenciais para o sucesso no trabalho e na vida pessoal, sendo base para os trabalhadores no contexto atual e o não aproveitamento destas tornam-se fatores críticos para o desempenho organizacional em vários aspectos (Robles, 2012; Beardmore, 2019). Portanto, embora não haja uma teoria que embase o termo *soft skills*, essas discussões têm sido cada vez mais frequentes, tanto na área da educação quanto na área organizacional e em outras, como a área da saúde.

O estudo contribui para a teoria uma vez que os resultados encontrados auxiliam na lacuna existente com relação à análise sobre os tutores de educação a distância e seu desempenho percebido no trabalho, além da adaptação de dois instrumentos já validados (ASOD e Helam) para análise do desempenho dos profissionais da educação e suas competências. Adicionado a isso, a pesquisa contribui de maneira prática para o entendimento da percepção dos tutores, profissão que tende a crescer com o avanço dos cursos que são oferecidos de maneira online e que, portanto, precisam de cada vez mais pesquisas relacionadas a essa categoria.

Não obstante o artigo tenha trazido contribuições, algumas limitações devem ser destacadas para verificação em trabalhos posteriores. Primeiro, a limitação relacionada ao modelo, o qual, embora tenha sido validado, não foi consistente o suficiente ( $R^2 < 0,25$ ). Para tanto, sugere-se um aprofundamento maior no referencial teórico, bem como a ampliação da amostra, para trazer maior confiabilidade ao modelo. Outra proposta de pesquisa futura é analisar outras habilidades, ou até mesmo as competências do tutor, as quais incluem não apenas habilidades, mas também, o conhecimento e as atitudes.

## REFERÊNCIAS

- Abreue-Lima, D. M. de, & Alves, M. N. (2011). O feedback e sua importância no processo de tutoria a distância. *Feedback and its importance to the distance education tutoring process. Pro-Posições*, 22(65), 189–205. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-73072011000200013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73072011000200013&lng=pt&nrm=iso)
- Amador Fierros, G., Montesinos-López, O. A., & Alcaráz Moreno, N. (2016). Validation of an instrument to measure tutor performance in promoting self-directed learning by using confirmatory factor analysis. *Investigación y Educación en Enfermería*, 34(1), 74-83.
- Andrade, C. S. L. A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas. 2016. Tese de Doutorado.
- Bak, O., Jordan, C., & Midgley, J. (2019). The adoption of soft skills in supply chain and understanding their current role in supply chain management skills agenda: A UK perspective. *BENCHMARKING-AN INTERNATIONAL JOURNAL*, 26(3), 1063–1079. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2018-0118> WE - Emerging Sources Citation Index (ESCI)

- Beardmore, K. W. (2019). Soft Skills: Old & New. Online Submission.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- Borges, J. P. F., Coelho Junior, F. A., Faiad, C., & Rocha, N. F. D. (2014). Individual competences of distance education tutors. *Educação e Pesquisa*, 40, 935-951.
- Cerņușca, L. (2020). Soft and Hard Skills in Accounting Field-Empiric Results and Implication for the Accountancy Profession. *Studia Universitatis Vasile Goldiș, Arad-Seria Științe Economice*, 30(1), 33-56.
- Creswell, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.
- Dourado, P. C., Gondim, S. M. G., Loiola, E., Ferreira, A. da S. M., & Alberton, G. D. (2018). Aprendizagem Individual, Suporte Organizacional E Desempenho Percebido: Um Estudo Com Docentes Universitários. *Educação Em Revista*, 34(0). <https://doi.org/10.1590/0102-4698178191>
- Escolà-Gascón, Á., & Gallifa, J. (2022). How to measure soft skills in the educational context: psychometric properties of the SKILLS-in-ONE questionnaire. *Studies in Educational Evaluation*, 74, 101155.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Ginting, H., Mahiranissa, A., Bektı, R., & Febriansyah, H. (2020). The effect of outing Team Building training on soft skills among MBA students. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT EDUCATION*, 18(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100423> WE - Social Science Citation Index (SSCI)
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689–706. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.004>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Hamann, K., Gmbh, Y., Germany, H., Maldonado, D., Sánchez, P., Victoria, U. F. de, Pascual, D., Corresponding, E., & Madrid, U. C. de. (2017). Does professor-student trust improve motivation and perceived performance ? La relación de confianza entre profesor y alumno , ¿ mejora la motivación y los resultados ? *The Spanish Journal of Accounting, Finance and Management Education*, 8, 21–34. <http://www.educade.es/images/pdf/numeros/n8/2.pdf>

- Hornik, S., Chen, H. G., Klein, G., & Jiang, J. J. (2003). Communication skills of IS providers: An expectation gap analysis from three stakeholder perspectives. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 46(1), 17–34. <https://doi.org/10.1109/tpc.2002.808351>
- Islam, R., Ali, M. Y., & Osmani, N. M. (2021). Time management for better job performance: An analysis from Al-Wasatiyyah perspective. *Asian Academy of Management Journal*.
- Kenayathulla, H. B., Ahmad, N. A., & Idris, A. R. (2019). Gaps between competence and importance of employability skills: evidence from Malaysia. *Higher Education Evaluation and Development*, 13(2), 97–112. <https://doi.org/10.1108/HEED-08-2019-0039>
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Menezes, E. A. C., Guimarães, T. D. A., & Bido, D. D. S. (2011). Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12, 4-29.
- Mitchell, G. (2008). Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce As Perceived By Alabama Business/Marketing Educators. *Auburn University*, 1–134.
- Natsis, A., Papadopoulos, P. M., & Obwegeser, N. (2018). Research integration in information systems education: Students’ perceptions on learning strategies, skill development, and performance. *Journal of Information Technology Education. Research*, 17, 345.
- Nicolaou, S. A., Heraclides, A., Constantinou, C. S., Loizou, S., & Gillott, D. J. (2021). One size doesn’t fit all: PBL tutor training and development. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, 15(2).
- Ozkan, S., & Koseler, R. (2009). Multi-dimensional students’ evaluation of e-learning systems in the higher education context: An empirical investigation. *Computers and Education*, 53(4), 1285–1296. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2009.06.011>
- Paese, C. R. (2012). EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) E O USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS), BASEADA EM AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM (AVA) Algumas Reflexões sobre a Importância da Tutoria On-Line. *Itinerarius Reflectionis*, 8(1). <https://doi.org/10.5216/rir.v1i12.1312>
- PEREIRA, L. M. R. (2014). *Inventário de percepção de aprendizagem de competências, suporte à transferência e desempenho docente: construção e evidências de validação* (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador).
- Pereira, L. M. R., Loiola, E., & Gondim, S. M. G. (2016). Aprendizagem de competências, suporte à transferência de aprendizagem e desempenho docente: evidências de validação de escala e teste de relações. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 438–459. <https://doi.org/10.1590/1984-92307856>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.

- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.
- Ronchi, S. H., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2012). *Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0. ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO MULTICRITÉRIO PARA AVALIAR O DESEMPENHO DA TUTORIA DE EDUCAÇÃO Á DISTÂNCIA STRUCTURING A MULTICRITERIA MODEL TO EVALUATE THE PERFORMANCE OF TUTORING* .
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. psychology press.
- Traylor, A. M., Reyes, D. L., & Holladay, C. L. (2021). Do we practice what we preach?: the association between Judgements of soft skills and performance evaluations over time. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01276-0>
- Turek, K., & Perek-Bialas, J. (2013). The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: example of Poland. *Employee Relations*, 35(6), 648–664. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2013-0039>
- World Economic Forum. *The future of jobs report 2020*. Geneva, 2020. Disponível em: [www.weforum.org](http://www.weforum.org). Acesso em: 01 dez 2022.