

## EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA COMO ESTRATÉGIA EDUCACIONAL E ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA

CHRISTINE DA SILVA SCHRÖEDER\*  
LUIS ROQUE KLERING\*\*

### RESUMO

O presente ensaio teórico-empírico tem por objetivo apresentar o caso de uma Escola de Administração que mantém cursos na modalidade de educação a distância (EAD) em uma grande universidade pública brasileira, relatando sua experiência, mais precisamente entre os anos de 2003 e 2009. As atividades de EAD na instituição foram desenvolvidas por um Núcleo de Aprendizagem Virtual (ou NAVI) que, por sua vez, desenvolveu uma plataforma de aprendizagem para cursos de extensão, graduação e pós-graduação. Nesse contexto, o ensino (ou educação) a distância é analisado enquanto estratégia educacional e, sobretudo, organizacional, sob diferentes perspectivas: a estratégica estrutural, a humana, a tecnológica, a cultural e a política, trazendo à instituição novos desafios e possibilidades, em especial no que concerne à focalização externa e de estruturação interna, aprofundando, assim, a criação e a avaliação de estratégias de uma modalidade emergente de aprendizagem: a educação a distância.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação a distância. Estratégia. Plataforma. Mudança organizacional.

### ABSTRACT

#### DISTANCE EDUCATION AS AN EDUCATIONAL AND ORGANIZATIONAL STRATEGY: THE CASE OF A SCHOOL OF ADMINISTRATION OF A BRAZILIAN PUBLIC UNIVERSITY

This theoretical-practical essay aims to present the case of a School of Administration that maintains Distance Education programs in an important Brazilian public University by reporting its experience from 2003 to 2009. Distance Education was developed by a Virtual Learning Group which created a distance learning virtual environment to be used in all the University. Thus, Distance Education is analyzed as an educational and organizational strategy from different perspectives: strategic, structural, human, technological, cultural and political ones. This brings new challenges and possibilities to the institution, especially regarding external focus and internal structure, thus caring deeply with the creation and evaluation of strategies in an emergent way of learning: Distance Education.

**KEYWORDS:** Distance education. Strategy. Virtual environment. Organizational change.

## 1 INTRODUÇÃO

Yolin (2003) defende que a internet vem alterando significativamente a organização das empresas, promovendo maior competitividade e flexibilidade, possibilitando ganhos consideráveis e reduzindo custos administrativos, bem como maximizando a eficiência organizacional através da modernização. Em decorrência disso, são notórias as modificações, especialmente no campo do trabalho.

Essas alterações, contudo, vêm se estendendo ao campo educacional, uma vez que sociedade, organizações e governos têm lançado crescentes desafios às instituições de ensino, para que incorporem novas tecnologias educativas, visando a melhorar a eficiência dos cursos tradicionais oferecidos na modalidade presencial, assim como para que obtenham novo impulso com a oferta de cursos na modalidade a distância, voltados a públicos bem mais amplos.

Nesse contexto se situa o enfoque de atuação da Escola de Administração (EA) de uma grande universidade pública brasileira, enfatizando o desenvolvimento de novas tecnologias de apoio ao ensino e de novos cursos na modalidade de Educação a Distância (EAD), tendo como principal centro promotor de atuação o seu Núcleo de Aprendizagem Virtual (NAVI). Ou seja, consiste em uma experiência já transcorrida, não conclusiva, com ênfase no período entre 2003 e 2009. Mesmo assim, compreende-se como sendo um incentivo para uma primeira discussão, especialmente para instituições interessadas na implementação da Educação a Distância.

A partir de um breve referencial, que envolve os temas da educação a distância (PALLOFF; PRATT, 1999; KEEGAN, 1990; VERDUIN; CLARK, 1991), da estratégia (PORTER, 1986) e dos paradigmas e das

\* Professora da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC e da Faculdade Meridional - IMED, graduada em Administração pela Universidade de Passo Fundo, mestre em Administração - Recursos Humanos e doutora em Administração - Organizações pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Av. Independência, 2293 - Bloco 10 - Bairro Universitário - CEP 96815-900 - Santa Cruz do Sul - RS - christine1004sch@gmail.com

\*\* Professor do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFRGS, graduado em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e em Administração de Empresas e Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e doutor em Administração pela Universidade de São Paulo.

perspectivas de mudança de Motta (1998), analisa-se brevemente, neste artigo, a atividade do NAVI na EA sob o ponto de vista da mudança e da estratégia e identifica-se alguns dos desafios a serem (ainda) enfrentados pela instituição de ensino, e mesmo por outras instituições com experiência semelhante, em função da rápida emergência da modalidade de EAD no campo acadêmico em geral.

## 2 CONTEXTUALIZANDO EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)

De acordo com Tarouco (1999), Educação a Distância (EAD) pode ser definida como sendo um método caracterizado pela separação entre professor e aluno no espaço e/ou no tempo, no qual o controle do aprendizado é realizado mais intensamente pelo aluno do que propriamente pelo instrutor, e a comunicação entre alunos e professores é mediada por documentos impressos ou por alguma forma de tecnologia. Ainda como peculiaridades fundamentais da EAD, citadas por Santos e Rodrigues (1999), Palloff e Pratt (1999) e Keegan (1990), pode-se mencionar, dentre outras:

- controle do aprendizado, realizado mais intensamente pelo aluno do que pelo professor;
- disponibilidade de uma comunicação de mão dupla (*two-way communication*), com a possibilidade de interatividade entre o educador e os estudantes;
- possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização;
- flexibilidade de lugar e tempo;
- flexibilidade de ritmo e de velocidade na aprendizagem, por parte do aluno;
- interação com o educador, que indica qual é o grau de interação dos alunos com o responsável pelo acompanhamento. Em alguns cursos, pode não haver qualquer instrutor que se comunique com os alunos. Em outros, o instrutor pode apenas responder as dúvidas dos alunos. Num terceiro tipo de curso, o instrutor interage com os alunos através das tecnologias.

De acordo com Moore (1972), a EAD compreende duas dimensões. A primeira é a da "distância transacional", mais abrangente do que o simples distanciamento geográfico. A segunda é a da "autonomia do aluno". Em relação à primeira dimensão, o autor enfatiza as consequências especiais educativas decorrentes do afastamento presencial professor/aluno, obrigando-os a um conjunto de procedimentos distintos do habitual, tanto no nível de ensino quanto no de aprendizagem. Sob tais circunstâncias, torna-se necessário que a EAD disponha de uma prática e de uma forma de organização não convencionais. Com relação à segunda dimensão, Moore (1972) ressalta a necessidade de os programas de EAD promoverem uma maior autonomia do aluno durante todo o processo de aprendizagem.

No sentido da interação, também é relevante a contribuição de Verduin e Clark (1991), sugerindo três aspectos críticos para a aprendizagem do aluno a distância:

- o diálogo como suporte fundamental para o aluno, tanto em relação às instruções para a realização de tarefas, quanto para o apoio emocional e motivacional;
- a ênfase na estrutura da matéria e as implicações resultantes tanto para o ensino quanto para a aprendizagem;
- a variabilidade do papel do aluno de acordo com a aprendizagem que se pretende alcançar.

Entretanto, na visão de Kramer (1999), o ensino a distância, por constituir-se em um novo modelo de ensino-aprendizagem, também pode apresentar desafios, tais como:

- a superação das limitações impostas pela distância;
- o risco de o uso de EAD assumir características tecnicistas;
- o risco de "forçar" o treinando a adaptar-se ao processo educativo.

Sob essa ótica, a EA, por meio do seu NAVI, construiu uma plataforma de aprendizagem (ou ambiente virtual) com ênfase na interação, e propicia ao estudo, à pesquisa e à troca de experiências entre alunos e professores.

## 3 O NÚCLEO DE APRENDIZAGEM VIRTUAL (NAVI) DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)

O Núcleo de Aprendizagem Virtual (NAVI) criado na EA teve por finalidade buscar condições de consolidação da EAD na EA e oferecer meios e suporte com base na Web para a complementação e o enriquecimento das atividades de sala de aula presenciais, bem como o suporte a cursos de extensão, graduação e pós-graduação na modalidade a distância.

Como instrumento e estratégia central de sua atuação, o NAVI vinha desenvolvendo desde 1998 uma "plataforma" de apoio ao processo de ensino-aprendizagem que acabou assumindo o próprio nome do núcleo NAVI, e cujas características distintivas são apresentadas pela expressão genérica "Ambiente Interativo de Aprendizagem".

A pesquisa-experiência, desenvolvida por uma pequena equipe de professores, técnicos, bolsistas e colaboradores de formação multidisciplinar, mostra quão longe é possível avançar no desenvolvimento de uma tecnologia de ponta. Atualmente, anos após seu desenvolvimento e vários ajustes de versões, a Plataforma NAVI já é *software* público, de livre acesso para *download* na rede mundial de computadores.

Como principal distinção da plataforma desenvolvida pelo núcleo, tem-se o seu enfoque sistêmico, identificado pelas seguintes características:

- recursividade, disponibilizando, por exemplo, recursos de aprendizagem (tais como fóruns, *chats*, *videochats*, relatos, exercícios *on-line* e outros) em qualquer nível da estrutura organizacional, representada virtualmente pela plataforma (no nível de turma, ou de disciplina, ou de curso, ou de unidade acadêmica, ou de área, ou mesmo da instituição, ou das suas comunidades temáticas conectadas aos diferentes níveis da estrutura);
- flexibilidade e adaptabilidade da plataforma a diferentes contextos e instituições;
- representação de múltiplos níveis ou instâncias institucionais formais de forma flexível, em que os níveis ou instâncias representam a estrutura formal de uma organização ou instituição, e as comunidades temáticas, a estrutura informal, conectadas, por sua vez, a diferentes níveis formais;
- concessão de autonomia aos administradores de diferentes níveis da estrutura, considerando os mesmos como sendo sub-sistemas relativamente completos e autônomos, e concessão de certa autonomia, referente aos atores dos sub-sistemas, ou seja, os usuários;
- valorização da diversidade sem a perda da identidade dos atores (usuários), aos quais são atribuídos diferentes papéis, visando a caracterizar e atender diversas necessidades, perfis, disciplinas e expectativas de forma coerente e harmônica no interior do conjunto;
- foco e autocontrole, focando processos de aprendizagem com ênfase na interação e contendo mecanismos que permitem avaliações constantes, de forma que os objetivos do sistema (de aprendizagem) possam ser mantidos de maneira adequada, ajustada e em equilíbrio homeostático (sem que incorra em processo de “entropia” ou de “degeneração gradativa”).

A Plataforma NAVI também prima pela ênfase em vários conceitos gerenciais, visando a obter maior efetividade no processo de aprendizagem, dentre os quais:

- simplicidade, com estrutura e organização funcional simples e lógica;
- ênfase em atividades de aprendizagem em geral, incluindo ensino, mas também pesquisa e extensão;
- possibilidade de uso de soluções externas, principalmente de aplicativos e de recursos (ou objetos de aprendizagem) já prontos, bastando ativá-los dentro da estrutura da plataforma;es
- construção da plataforma tendo em mente as seguintes analogias: uma “prateleira montável”; um “jornal”; um “organismo vivo”, referindo-se, assim, à sua estruturação sistêmica.

Dentre os principais recursos de aprendizagem da Plataforma NAVI, pode-se mencionar os seguintes:

- *apresentação de informações gerais das disciplinas*, inclusive a lista de professores e alunos, com seus perfis, dados cadastrais e recados enviados por outros usuários. O recurso permite edições e impressões de listas de chamada dos alunos ou mesmo chamadas com apontamentos de forma eletrônica;
- notícias para a disponibilização de novidades, bem como avisos (recados) de administradores e professores;
- *vídeo-aulas*, disponibilizando apresentações resumidas de aulas em vídeos digitais;
- *conteúdos* (de aulas) em arquivos de diferentes formatos: texto, apresentação e planilha eletrônica;
- *agenda das aulas*, apresentando os conteúdos com um cronograma de atividades;
- *fórum temático* de construção de conhecimento, disponível 24 horas por dia, para conversação assíncrona com os professores e colegas de instância (turma, disciplina ou curso etc). Esse recurso permite criar diferentes temas, e apresentando uma estrutura encadeada e permitindo respostas a anotações feitas, assim como respostas de respostas até vários níveis;
- *acervo de informações*, em arquivos de diferentes formatos, ou como *links*, para *upload*. Nesse recurso, os conteúdos dos *chats* são salvos diariamente de forma automática;
- *enquetes* envolvendo temas em foco, disponibilizados pelos professores ou administradores de níveis (ou instâncias);
- *aula interativa* (ou *chat*), para conversação *on-line* ou síncrona; pode ser gerada com ou sem vídeo pelos professores e, da mesma forma, capturada com ou sem vídeo (*videochat*);
- *exercícios on-line*, em que podem ser disponibilizados exercícios de diferentes tipos, para fins de aprendizagem de modo mais informal e divertido (palavras cruzadas, jogos com figuras, etc);

- *avaliações*, para disponibilização de provas objetivas *on-line*, ou na forma de arquivos de diferentes formatos;
- *portfólio de materiais*, para entrega em “escaninho virtual” aos professores, que poderão comentá-los; o acesso pode ser geral (alunos e professores) ou particular (somente professores);
- *estudos de caso*, para disponibilização de textos pelos alunos com essa estrutura de apresentação;
- *relatos*, para disponibilização de textos pelos alunos, contando experiências relacionadas à matéria;
- *suporte técnico*, para envio de dúvidas ou de problemas técnicos, às equipes de *helpdesk* ou do NAVI;
- *café virtual*, constituindo um espaço virtual informal e de descontração;
- *correio interno*, para remessa e recebimento de mensagens, por parte de alunos e professores selecionados. As mensagens podem ser enviadas para caixas postais internas (da plataforma) e também para *e-mails* externos, conforme assinalado na página de dados cadastrais;
- *estatísticas de acesso*, para verificação e acompanhamento dos acessos de usuários do sistema, principalmente dos alunos pelos professores. O recurso permite filtrar e acompanhar especificamente participações de usuários, realizadas em *chats* e fóruns.

A Plataforma NAVI possui, também, alguns recursos complementares peculiares importantes, incorporados de outros modelos tecnológicos, tais como:

- *indicação de quem está on-line*, visando a permitir trocas de comunicações síncronas;
- *uso de “torpedos”*, ou seja, pequenas mensagens enviadas a outro usuário, que está ou não *on-line* (de forma semelhante à que ocorre com o uso da telefonia celular);
- *envio de recados*, que constituem mensagens visíveis ou abertas a outros usuários, como em um mural individual;
- *uso de “minifotos”* na página de apresentação dos alunos/professores, ou no cadastro de usuários, ou ainda em fóruns, *chats*, torpedos e outros locais da plataforma, visando a facilitar a identificação dos usuários e a criar uma ideia de aproximação real.

Feita essa contextualização, torna-se relevante analisar a atividade de EAD numa instituição como a EA, a partir dos paradigmas e perspectivas de mudança organizacional elencados por Motta (1998), no intuito de identificar alguns desafios.

Com base nas sete configurações organizacionais sugeridas por Mintzberg (2001) – a *empresarial*, a *máquina*, a *profissional*, a *diversificada*, a *inovadora*, a *missionária* e a *política* –, o núcleo NAVI da EA pode ser considerado como tendo sido uma organização *profissional*, uma vez que, no seu interior, predominava o núcleo operacional, exercido por especialistas profissionais (autônomos), envolvidos diretamente no fornecimento de produtos e serviços, e onde os especialistas valorizam a autonomia e as práticas e padrões da área de informática, advindas de associações, instituições e meios acadêmicos. O núcleo ainda pode ser visto como uma organização *inovadora*, no sentido de que também estiveram bastante presentes profissionais de pesquisa e de desenvolvimento, constituindo o referido núcleo uma organização relativamente jovem, criativa, empreendedora, orgânica e razoavelmente descentralizada em algumas de suas funções, havendo atuação de equipes multidisciplinares, dada a dinamicidade do ambiente em que ele se insere (MINTZBERG, 2001).

Assim, a partir de uma visão do Núcleo NAVI como uma organização *profissional* e *inovadora*, pode-se discutir, brevemente, sua atuação enquanto agente estratégico e de mudanças no contexto de uma escola de administração e de uma universidade, particularmente na experiência desenvolvida entre os anos de 2003 e 2009.

#### 4 A ATUAÇÃO DO NAVI ENQUANTO AGENTE ESTRATÉGICO NA EA: O ENFOQUE ESTRATÉGICO

Conforme Porter (1986), uma estratégia competitiva efetiva compreende uma ação ofensiva ou defensiva, podendo, genericamente, compreender também:

- posicionar a organização, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, com isso, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem (PORTER, 1986).

Porter (1986) ainda defende que, para cada organização, existe uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares. Todavia, em um sentido amplo, a posição defensável pode ser criada, no longo prazo, por meio de três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas tanto em conjunto quanto de forma isolada, quais sejam: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Nesse sentido, a partir das três estratégias genéricas definidas por Porter, alguns pontos com relação à plataforma merecem destaque:

- *menores custos*: para tanto, algumas políticas principais contribuem de forma importante, entre as quais, uso de uma plataforma própria de EAD, desenvolvida em *software livre*; uso de equipamentos próprios; uso de rede da própria universidade pública (RNP); uso de materiais de ensino prontos, como a ferramenta *hot potatoes*; desenvolvimento de materiais próprios de ensino, facilmente acopláveis à plataforma; e geração de vídeos digitais e *videochats* a partir de salas próprias (ou mesmo estúdios) de gravação;
- *diferenciação*: um dos pontos de destaque da plataforma NAVI refere-se ao seu enfoque sistêmico, que constitui um estágio de desenvolvimento ou maturidade conceitual mais avançado em comparação ao estágio em que foram e continuam sendo construídas outras plataformas de ensino-aprendizagem, inclusive mundiais, que possuem uma característica essencialmente mecanística, e não orgânica/flexível/sistêmica, que caracteriza a plataforma NAVI; outrossim, algumas outras soluções da plataforma NAVI também são bastante inovadoras e marcantes, como a ativação de *videochats* dentro do ambiente da plataforma e a aplicação de conceitos oriundos de outras tecnologias, como o uso de “torpedos”, emprestado da tecnologia de telefones celulares;
- *enfoque flexível*: a priorização de soluções coerentes com a cultura brasileira, mormente com a cultura da área de ciências sociais aplicadas, enfatizando a aprendizagem e a construção de conhecimentos via processos interativo-cooperativos; tal orientação garante o desenvolvimento de soluções customizadas e mais próximas do modo de pensar e agir do estudante brasileiro, diferentemente do que ocorre com soluções construídas em outros contextos culturais.

## **5 A ATUAÇÃO DO NAVI NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO ENQUANTO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB DIFERENTES PARADIGMAS E PERSPECTIVAS: O ENFOQUE DA MUDANÇA**

Segundo Motta (1998), as organizações tendem, num quadro de mudanças globais, a se tornar mais fragmentadas, localizadas, descentralizadas, flexibilizadas e capazes de múltiplas configurações, como as terceirizações, modulações e *downsizings*, em que as transações cliente-empresa deixam de ser meramente econômicas, centradas no produto, para se tornarem relações mais amplas, sensíveis e estratégicas, alterando-se a filosofia de gestão de algo tangível, como o mercado de produtos e serviços, para algo intangível, como a mente das pessoas e os valores da comunidade. Na visão desse mesmo autor, o maior desafio, porém, envolve a gestão da tecnologia, insuficiente ao êxito organizacional, pois o sucesso dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas. Ainda segundo o autor, as dimensões humanas e sociais serão valorizadas a um nível antes desconhecido.

Na concepção de Motta (1998), os paradigmas (ou pré-teorias) de mudança constituem cinco ~~as~~ perspectivas essenciais que abrangem a mudança e suas implicações práticas:

- a mudança enquanto compromisso ideológico;
- a mudança como um imperativo ambiental;
- a mudança como forma de reinterpretação crítica da realidade;
- a mudança como uma intenção social;
- a mudança enquanto forma de se obter a transformação individual.

Diante do quadro apresentado, a mudança organizacional pode dar-se, ainda, basicamente, em diferentes esferas: a estratégica, a humana, a cultural, a tecnológica, a estrutural e a política. A partir da análise dos paradigmas de mudança definidos por Motta (1998), torna-se possível identificar quais seriam os principais desafios à atuação de um núcleo como o NAVI, na condição de agente estratégico de mudanças. Para todas elas, é possível identificar algumas implicações que a EAD provocou numa instituição de ensino como a EA estudada, assim como implicações que um núcleo de EAD possivelmente traga enquanto agente estratégico.

### **5.1 A mudança organizacional enquanto compromisso ideológico e de reinterpretação crítica da realidade: ênfase nas perspectivas cultural e política e o EAD na EA**

Sob o paradigma da mudança como compromisso ideológico, Motta (1998) que o objetivo da mudança passa a ser o de comprometer as pessoas com os ideais administrativos, pressupondo que a

mudança aconteça a partir do momento em que se modifica realmente a mentalidade dos indivíduos e não a realidade propriamente.

Assim, acredita-se que o processo de mudança consiste na busca da verdade através da articulação das ideias – visando chegar a um todo coerente – e que os problemas organizacionais decorrem da simples má interpretação em relação à verdade.

Vista sob o paradigma da reinterpretação crítica da realidade, a mudança constitui um processo consciente de criação de uma nova realidade organizacional, quando o indivíduo passa a ser visto como agente ativo, participante direto da formulação de seus próprios valores, formados a partir da interpretação subjetiva da realidade objetiva, e vendo-se na organização uma construção emergente das relações intersubjetivas das pessoas.

De acordo com o mesmo autor, mudar a cultura significa agir nos fatores da identidade para reconstruir singularidades e novos símbolos. Os avanços contemporâneos na virtualidade organizacional têm alterado as relações de trabalho e a localização geográfica e mesmo temporal de servidores.

No caso em foco, o desenvolvimento de cursos de grande porte na modalidade de EAD gerou importantes impactos nas tradicionais práticas de ensino da EA, dentre os quais cabe destacar:

- necessidade de os professores aprenderem a trabalhar de forma coordenada em equipes, partilhando conhecimentos com outros colegas professores-autores, assim como com professores-tutores, fazendo com que cada um saia do seu mundo particular e “feudalizado” de conhecimentos e paradigmas;
- necessidade de os professores aprenderem a trabalhar em uma nova estrutura de atuação acadêmica, menos individualizada, em que passam a existir novos papéis, como os dos professores-coordenadores de disciplina, professores-tutores, equipes técnicas de apoio para o desenvolvimento de materiais e para a condução das atividades acadêmicas, assim como gerências administrativas, coordenadores regionais e outros;
- necessidade de os professores aprenderem a planejar melhor suas aulas, preparando previamente os materiais de ensino e a dinâmica das aulas;
- necessidade de os professores aprenderem a atuar de forma mais flexível e constante, sem tantos horários pré-definidos de aulas presenciais, mas demandas constantes de interação, principalmente via apoios a fóruns e solução de demandas acadêmicas diversas;
- necessidade de preparação de materiais de ensino mais variados, mais organizados e com maior qualidade, que fiquem disponíveis para consulta pelos alunos (e outras pessoas, familiares ou não) em acervos virtuais; em virtude da maior visibilidade dos referidos materiais, passam a ser exigidas do professor maior responsabilidade e mesmo ética em relação a aspectos de autoria;
- necessidade de desenvolvimento de uma nova mentalidade de aprendizagem, mais calcada em conversações (geralmente escritas e documentadas), raciocínios conjuntos e recursos virtuais; o ambiente de discussão passa a ser público, o que ultrapassa alguma barreira de porta física, em função do que se passa a exigir novos níveis de atenção e novo padrão de linguagem.

Em grandes organizações, segundo Motta (1998), a prática recente da realidade virtual já produziu problemas humanos por causa da mudança radical no relacionamento do funcionário com sua organização, gerando vazio inter-relacional, sentimento de insegurança, de alienação e de abandono e percepção de vulnerabilidade. Observa-se que essa mesma questão vem sendo constantemente discutida nos ambientes de ensino, percebendo-se a incerteza com a qual a EAD está sendo vista no contexto universitário.

É no tocante a esse aspecto, portanto, que certamente cabe uma reinterpretação crítica da realidade acadêmica, rediscutindo tal visão com a comunidade. Como, afinal, recriar o significado da proposta em questão para a comunidade acadêmica, no sentido de tornar a EAD uma prática que passe a ser vista como efetivamente emancipatória?

Sob a perspectiva política, pode-se ver uma organização como um sistema de poder no qual as pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. O poder é visto como um fim em si mesmo ou como um instrumento para que determinadas ideias prevaleçam sobre outras. O padrão de inferência com relação à mudança pode ser visto de maneira que, para mudar uma organização, seja necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação. As mudanças incluem, principalmente, ampliar o acesso a informações, melhorar as comunicações internas, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder. A mudança organizacional inclui, ainda, uma grande tarefa de negociação interna, visando a melhor acomodar as novas responsabilidades e papéis ligados a assuntos de EAD.

Então, sob a ótica desses paradigmas e perspectivas, um importante desafio da área de EAD numa instituição de ensino, como a EA, é trabalhar com as percepções que as pessoas têm acerca dos processos de ensino-aprendizagem a distância, bem como os valores que elas, em sua maioria, consideram inerentes ao processo. No contexto em foco, cabe não apenas considerar as ideias dos gestores quanto ao aspecto

em análise, mas, sobretudo, as concepções dos professores e, inclusive, dos alunos, no que se refere a opiniões pré-concebidas com relação ao ensino a distância, esclarecendo, a partir do uso de experiências concretas e do *know-how*, as dúvidas persistentes que os indivíduos possam ter em relação ao processo. E ainda combatendo as más interpretações que possam estar inculcadas em valores pré-concebidos, através de comparações entre a realidade atualmente observada e os ideais e objetivos pretendidos pela organização, passando pela análise da mentalidade dos atores envolvidos. A mudança precisa ser conduzida visando diminuir a distorção comunicativa.

Um outro desafio relevante compreende a questão de que as novas práticas baseadas na EAD implicam modificações políticas, não apenas no que se refere a aspectos estritamente acadêmicos, mas em relação a alterações na distribuição de poder. A inovação decorrente da EAD numa instituição de ensino provoca pressões e acomodações. Então, torna-se pertinente prever possíveis conflitos relacionados a essa redistribuição de poder e de atribuições. São requeridas novas responsabilidades perante o processo, e é possível que nem todos estejam se sentindo suficientemente preparados ou mesmo motivados a assumi-las da forma como passam a ser definidas, ainda que em algumas situações tal definição não seja totalmente explícita mas, antes, vista como uma decorrência natural do novo processo, como o que ocorre com relação ao próprio papel do professor em um curso a distância, por exemplo.

Entretanto, por este constituir um processo cultural, baseado na alteração de valores já “agregados”, a forma de se lidar com a questão é bastante complexa e profunda. Também traz implicações sob o ponto de vista estrutural, ao serem revistas as relações de autoridade e responsabilidade até então vigentes. Sendo assim, o aspecto em foco faz com que se perceba a mudança, também, como um imperativo ambiental, com consequências não apenas nos âmbitos cultural e político, mas, também, para além de outras perspectivas.

## **5.2 A mudança organizacional como um imperativo ambiental: ênfase nas perspectivas estratégica, tecnológica e estrutural e o EAD na EA**

O paradigma da mudança enquanto imperativo ambiental sugere que ela é provocada pelo ambiente no qual uma organização e seus membros estão inseridos. Tanto a organização quanto seus membros são dependentes do meio. Assim, mudar consiste em adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos que podem ser visualizados ou previstos. Nesse sentido, as explicações para os comportamentos encontram-se na observação da realidade, com a experiência precedendo o conhecimento.

O objetivo da análise passa a ser, portanto, o de explicação, descobrindo causas e regularidades por trás da “desordem” aparente, que geralmente irrompe de forma inesperada e sem planejamento. Então, sob esse prisma, o principal desafio da área de EAD consiste em, por processos isolados, chegar-se ao “todo”. No contexto em análise, explicações consideradas “válidas” devem ser enfatizadas, sobretudo, com base nos conceitos administrativos de eficiência e eficácia. Exemplificando, surge a necessidade de a área de EAD demonstrar, através de seus cursos, o quanto suas práticas encontram-se alinhadas com as estratégias institucionais mais gerais, além mesmo das estratégias educacionais, ressaltando os pontos de maior eficiência e eficácia em cada processo.

Segundo a perspectiva estratégica, a organização é vista como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político. Assim, julga-se que, para mudar uma organização, seja necessário redefinir sua missão, objetivos e formas de identificar e selecionar alternativas de ação.

O ângulo adotado apresenta o processo de pensar estrategicamente (sensibilidade empresarial a mudanças e pressões externas como o fator primordial do progresso), e visa construir consciência em relação à missão, formas de aprendizado, nova perspectiva de futuro, mentalidade antecipatória, consciência de globalidade e interdependência, inovação na gerência e ampliação das interações humanas. Assim, necessariamente, todos os processos anteriores de definição estratégica da instituição deverão incluir a emergência da EAD na área da administração e todos os seus efeitos, principalmente quanto ao mercado, por exemplo, de tradicionais cursos oferecidos na modalidade presencial, que se reduz ano após ano.

Já a perspectiva tecnológica enfatiza a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia a ser empregada na produção; preocupa-se com a racionalidade do processo produtivo, principalmente com espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor para a clientela. Então, para mudar uma organização, é preciso alterar sua tecnologia, especialização de funções e processos produtivos, ou seja, rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais.

Sendo assim, a evolução tecnológica moderna impõe o uso mais efetivo do saber em todos os níveis de uma organização. Educação, conhecimento e habilidade em manter o fluxo adequado de informações tornam-se os fatores primordiais ao progresso empresarial, sobretudo em organizações atualmente mais complexas, facilmente fragmentáveis, dependentes da comunicação intensiva para sua integração (MOTTA, 1998). Sob tal perspectiva, cabe a uma instituição de ensino (como a EA) considerar todas as novas

exigências tecnológicas decorrentes do aumento de cursos oferecidos na modalidade a distância, ou seja, de novos papéis, encargos, horários (mais flexíveis), plantões, redes de internet, servidores e computadores, equipamentos de filmagem e multimídia em geral e demais recursos que sustentem a nova estrutura de oferecimento de cursos na modalidade a distância.

Sob o prisma estrutural, a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade, através do conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas empenhadas na tarefa comum. Pressupõe-se que haja definição prévia do papel formal dos funcionários como fator primordial de eficiência e eficácia, envolvendo conceitos de autoridade, responsabilidade, consentimento e subordinação. Com relação à mudança, conclui-se que, a fim de mudar uma organização, seja necessário se alterar o modo pelo qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.

Essa nova perspectiva considera o comportamento causado pela interação pessoal e grupal, pelas percepções individuais e pela forma como as informações externas são processadas internamente. A mudança é vista como fruto de uma análise justificável e explicável das mudanças que ocorrem na realidade do ambiente. Destarte, uma instituição como a EA deve promover as mudanças necessárias em termos de estruturas e de espaços para adequá-los às novas demandas da EAD.

No que tange à perspectiva tecnológica, o principal desafio para um núcleo como o NAVI compreende o gerenciamento das resistências à mudança, em função da incerteza, por vezes gerada pela inserção de novas tecnologias de ensino-aprendizagem. Para viabilizar a implementação das novas tecnologias, a instituição necessita igualmente estar preparada para lidar com a inovação e as alterações permanentes.

Cabe, portanto, evidenciar que os processos de mudança surgem, inevitavelmente, a partir dos indivíduos e das coletividades envolvidas. O enfoque humano, assim, passa a ser visto como central, e a mudança efetiva, como manifestação de uma intenção da coletividade, perpassando a transformação individual.

### **5.3 A mudança organizacional como intenção social e forma de se obter a transformação individual: ênfase na perspectiva humana e o EAD na EA**

Sob esse paradigma, a mudança é vista como um processo consciente de se alterar relações sociais, valorizando a interação e a prática diária das pessoas, como elementos que tornam a vida significativa e compreensível. Presume-se que as pessoas, no trabalho, estejam envolvidas em grupos e que se comportem como integrantes de grupos, não isoladamente. A interação é vista em seus aspectos de significados, intenções, motivos, emoções, sentimentos, interesses. Por isso, para se compreender e alterar uma organização, precisa-se (dentro do paradigma de mudança como uma intenção social) compreender as relações nela existentes. As ações desenvolvidas devem fazer sentido para os indivíduos.

Também a mudança pode ser percebida como sendo um processo consciente de se criar uma nova visão de si próprio. Pressupõe-se que ela seja causada pela vontade pessoal, sendo antes de tudo um ato de criação e transformação individual, valorizando-se, assim, a autoconsciência.

Com base na abordagem construtivista e autônoma do aluno, apregoada pela EAD (MOORE, 1972), as atividades desenvolvidas no âmbito do EAD da EA precisariam ter, como um de seus objetivos, o desenvolvimento de um novo perfil de alunos, professores e mesmo de servidores, calcado na autonomia e na visão de uma aprendizagem interativo-colaborativa, porém como processo individualizado, para o “ator” aluno, o que certamente conceberia um novo paradigma, inclusive, para os processos de ensino-aprendizagem presenciais.

Sob a perspectiva humana, a organização é percebida como um conjunto de indivíduos e grupos, definindo como relevantes os objetivos e a autorrealização, o comportamento e as interações pessoais e grupais, bem como a organização informal. Concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os fatores de motivação, liderança e os demais fatores psicossociais subjacentes às prescrições institucionais e às linhas de autoridade formalmente estabelecidas. O objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, tanto como fatores de realização e progresso pessoais quanto causadores de eficiência.

A avaliação passa a combinar uma base grupal – equipe, unidade ou setor – e a dimensão individual; a retribuição da organização ao funcionário, por sua contribuição, contendo tal retribuição e, ainda, incentivos para as pessoas se dedicarem a tarefas estratégicas de redirecionamento da organização, não somente financeiros e materiais; e, enfim, a preocupação com o desenvolvimento individual além da aquisição de conhecimentos e habilidades, envolvendo também a exposição a ideias emergentes não diretamente relacionadas às tarefas do indivíduo (MOTTA, 1998). Um ponto que pode ser considerado, sob o aspecto ora abordado, com impacto mais direto sobre o aluno (e também sobre os profissionais envolvidos, mesmo com relação às novas competências requeridas dos professores, por exemplo) é a modificação nas formas avaliativas, que passa a ser demandada pelo processo, tanto com base

colaborativa quanto autônoma, individualizada, com importantes diferenças em comparação à metodologia do ensino presencial.

Nesse contexto, o grande desafio para o núcleo foi o de, compreendendo a realidade da universidade e da escola, propiciar e intensificar, através dos cursos a distância, a interação entre os indivíduos, desenvolvendo e aprimorando formas de interação, reforçando as relações entre todos os atores e grupos envolvidos e buscando maior envolvimento com a comunidade acadêmica, além das atividades de graduação e pós-graduação até então desenvolvidas. É, sobretudo, o poder dessa interação que será capaz de garantir ao EAD, dentro da escola e da própria universidade, o reconhecimento enquanto estratégia de ensino “de excelência”, inclusive comparativamente ao modelo presencial, pelo qual a instituição já é valorizada e reconhecida. Ainda diante da realidade em questão, outro desafio à área de EAD da EA compreende o combate à demasiada ênfase tecnicista que a EAD possa vir a apresentar (KRAMER, 1999), o que se torna possível através da ênfase no enfoque sistêmico, dentre outros aspectos. Sua atividade passa, assim, a representar uma oportunidade para uma maior interação entre os indivíduos dentro e além da escola e da instituição.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada por este ensaio teórico-empírico teve por finalidade a identificação das principais implicações decorrentes da introdução crescente de cursos de EAD numa escola de administração (EA) de uma importante universidade pública brasileira, a partir de uma experiência ocorrida, especialmente, entre os anos de 2003 e 2009, a qual se entende que, embora passados alguns anos, traz pontos relevantes para a reflexão na atualidade. Ou seja, trata de experiência já transcorrida e nem de longe conclusiva, mas, mesmo assim, compreende-se como sendo um incentivo para uma primeira discussão, especialmente para instituições interessadas em implementar educação a distância. Atualmente, o núcleo não existe mais como grupo técnico dentro da escola; contudo, permanece como grupo de pesquisa, inclusive com institucionalização junto ao CNPq, ou seja, a ideia é de que se mantenha o foco na discussão teórico-empírica, relativa à educação a distância e suas possíveis implicações, mesmo que aspectos tecnológicos, de manutenção e gerenciais da plataforma, atualmente, tenham seguido “outros rumos” dentro e fora da universidade.

Caracterizou-se a atuação da EA no campo da EAD, mormente do seu núcleo NAVI, contextualizando-o sob o olhar da Estratégia (PORTER, 1986) e de mudanças sob diferentes paradigmas e perspectivas (MOTTA, 1998). Embora de forma breve e limitada, a importância da análise reside na sugestão de uma discussão relevante: a de que a EAD constitui uma opção de mudança estratégica da escola e da própria universidade como um todo. Também se torna interessante em função do atual reconhecimento que vem sendo conferido à universidade por seus cursos a distância.

No entanto, em relação à EAD, ainda se encontram muitos pontos de discordância e resistência por parte de indivíduos e grupos, porque a mesma constitui questão de fundo amplo e com impactos em diferentes perspectivas da EA e da própria universidade: a estratégica, a estrutural, a cultural, a tecnológica, a política e a humana.

Sendo assim, cabe explorar os desafios aqui identificados em trabalhos futuros, bem como com a adoção de outros referenciais, no que concerne à estratégia e às perspectivas de mudança, aprofundando, assim, a criação e a avaliação de estratégias emergentes de uma nova modalidade de aprendizagem (EAD). O presente artigo, portanto, procura auxiliar essa discussão, que pode ser considerada indispensável à agenda estratégica da escola e da universidade em foco e de todas as instituições de ensino de administração.

Finalmente, o constante aprimoramento da Plataforma NAVI deve levar em conta que constantes novos desafios devem ser superados, tanto pequenos quanto grandes; técnicos, quanto táticos e estratégicos. Dentre os desafios técnicos, podem ser citados:

- criação de sala virtual para conversação, utilizando vários vídeos cruzados e simultâneos e viabilizando, assim, a realização de conversações *on-line*, com vídeo-áudio, por usuários situados em diferentes lugares;
- incorporação ou ativação, através da Plataforma NAVI, de outras plataformas com enfoque mecânico e desenvolvidas em *software* livre, visando a agregar seus diferentes recursos.

Outrossim, do ponto de vista tático, é necessário ampliar o uso da plataforma no próprio contexto da instituição e depois no contexto regional e nacional – o que se espera, na atualidade, pela presença da plataforma como *software* livre – o que ocorreu apenas no final de 2012.

Em suma, considera-se que a agenda de pesquisa deve passar a contemplar, além das tradicionais questões técnicas e administrativas internas, outras igualmente complexas, abarcando aspectos gerenciais e estratégicos externos.

## REFERÊNCIAS

- KEEGAN, Desmond (ed.). *Foundations of distance education*. 2. ed. London: Routledge, 1990.
- KRAMER, Érika A. W. C. (org.). *Educação a distância: da teoria à prática*. Porto Alegre: Alternativa, 1999.
- MINTZBERG, Henry. A organização inovadora. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOORE, Michael G. *Learner autonomy: the second dimension of independent learning*, 1972. Disponível em: [http://www.ed.psu.edu/acsde/pdf/learner\\_autonomy.pdf](http://www.ed.psu.edu/acsde/pdf/learner_autonomy.pdf). Acesso em: 13 dez. 2004.
- MOTTA, Paulo R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. São Paulo: Qualitymark, 1998.
- PALLOFF, Rena; PRATT, Keith. *Building learning communities in cyberspace: effective strategies for the online classroom*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SANTOS, Eduardo T.; RODRIGUES, Marcos. *Educação a distância: conceitos, tecnologias, constatações, presunções e recomendações*. São Paulo: EPUSP, 1999.
- TAROUCO, Liane. Educação a distância: tecnologias e métodos para implantação e acompanhamento. In: WORKSHOP INTERNACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO VIRTUAL - WISE'99, 1999, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: WISE, 1999. p. 344-359.
- VERDUIN, John R.; CLARK, Thomas. *Distance education: the foundations of effective practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- YOLIN, Jean M. *Internet e empresa: miragens e oportunidades*, 2003. Disponível em: <http://www.telecentros.desenvolvimento.gov.br/arvore/documentos/DocumYolin1.pdf>. Acesso em: 10 out. 2005.