

UMA PROPOSTA DE ENSINO A DISTÂNCIA NA JUSTIÇA ELEITORAL PARA MELHORIA DO ATENDIMENTO AO ELEITOR

05/2005

145-TC-A4

Evanda Arruda Araújo

Mestrado Profissionalizante UECE/CEFET-CE
evanda@tre-ce.gov.br

Lígia Coe Girão Rios

Mestrado Profissionalizante UECE/CEFET-CE
ligia@tre-ce.gov.br

Elían de Castro Machado, PhD

Universidade Federal do Ceará
elian@ufc.br

A – Estratégias e Políticas

4 – Educação Corporativa

C – Modelos de Planejamento

RESUMO

Este artigo apresenta uma proposta de educação continuada a distância baseada em tecnologias online e métodos pedagógicos modernos na Justiça Eleitoral do Ceará. O caráter público da instituição, aliado à sua atividade intrinsecamente voltada para o processo democrático no país, exige um compromisso cada vez maior com a formação de seu quadro de pessoal e um melhor aproveitamento da aplicação de recursos que ocorre a cada eleição. A plataforma computacional e humana existentes se mostram favoráveis para a implantação da EAD. A constituição de uma equipe interdisciplinar e a adoção de aprendizagem híbrida (“blended learning”) são apontadas como fundamentais para a movimentação do capital intelectual e conseqüente sucesso nos trabalhos eleitorais. O projeto se constitui um embrião para um maior avanço na estrutura educacional da organização cujo principal objetivo é a melhoria do atendimento aos eleitores, fornecendo efetiva contribuição para o fortalecimento da excelência dos serviços públicos como apoio à comunidade.

Palavras-chave: educação a distância, educação corporativa, educação continuada, aprendizagem híbrida.

1. INTRODUÇÃO

No contexto das sociedades contemporâneas, a educação aberta e a distância aparecem cada vez mais como uma modalidade de educação extremamente adequada e desejável para atender demandas decorrentes de mudanças na nova ordem econômica mundial (BELLONI, 2003, p. 3).

Esta situação faz com que as organizações invistam cada vez mais em seus recursos humanos e, para a Justiça Eleitoral em particular, este investimento se refletirá em melhoria dos serviços para o cidadão. Esta proposta de trabalho busca exatamente o aprimoramento do papel da instituição na construção e exercício da democracia brasileira, através de projeto de educação continuada a distância para seus funcionários.

Inicialmente é fornecido um quadro da realidade da instituição no que concerne a sua estrutura tecnológica, humana e geográfica, destacando a crescente expansão de seu parque tecnológico, provocado em grande parte pela atividade de preparação para as eleições.

Em seguida, são apresentados os fatores principais que servem de motivação à necessidade de se implantar um modelo de aprendizagem continuada para o quadro de funcionários que servem à corporação. Uma proposta de educação permanente é vista como premissa básica para a qualificação dos recursos humanos em todos os níveis corporativos.

Algumas considerações serão colocadas sobre ensino a distância em paralelo à educação presencial corporativa e à importância do capital intelectual na organização.

O projeto é proposto através da definição de uma série de atividades que são indispensáveis para a condução de um plano desta natureza. As etapas que devem ser cumpridas vão ser definidas a fim de que a proposta de ensino a distância seja concretizada.

Ao final, exporemos em linhas gerais os objetivos futuros que a organização pode alcançar através da iniciativa de um projeto desta envergadura, atingindo uma nova realidade cultural onde a Justiça Eleitoral precisa estar inserida.

2. PANORAMA ATUAL

A Justiça Eleitoral é responsável pela regulamentação em todo o país das eleições federais, estaduais e municipais executando atividades de alistamento, organização das mesas de votação, apuração dos votos, reconhecimento e proclamação dos eleitos. É formada pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE); por um Tribunal Regional em cada Estado, no Distrito Federal e nos territórios; pelos juízes e pelas juntas eleitorais.

O Tribunal Regional Eleitoral (TRE) é dividido em zonas eleitorais em quantidade proporcional à área geográfica e número de eleitores nos municípios. Cada zona é composta por um juiz eleitoral, um chefe de cartório e funcionários que estão na linha de frente do atendimento ao eleitor.

No Ceará, o TRE conta com 122 zonas eleitorais sediadas em 106 municípios com um total de 494 funcionários. O apoio administrativo e jurídico

ao trabalho cartorário é realizado na sede do TRE-CE por uma estrutura de 354 funcionários técnico-administrativos.

Em 1982, a utilização do processamento eletrônico de dados nos serviços eleitorais foi regulamentado por lei. Em 1996 era realizado, então, o primeiro pleito com apuração dos votos totalmente eletrônica. A partir da expansão da informática em todos os níveis do processo de votação, o aparato tecnológico da Justiça Eleitoral vem crescendo de forma surpreendente tornando os investimentos em tecnologia e pessoal uma prioridade.

Atualmente todas as zonas eleitorais do estado do Ceará possuem computadores, com sistema operacional de última geração, *kits* multimídia, impressoras e *scanners*. Dentre as zonas eleitorais do estado, cinquenta por cento possuem acesso dedicado aos sistemas do TRE enquanto as demais utilizam acesso discado. Há uma previsão de crescimento da rede para que, em cinco anos, a totalidade das zonas se encontre conectada por linha dedicada com banda larga, facilitando o uso de recursos como voz, vídeo, imagens e videoconferências.

Os sistemas aplicativos relacionados ao cadastro eleitoral também sofreram uma grande evolução. Em pouco mais de dez anos houve um avanço qualitativo na tecnologia das aplicações, passando das modestas linguagens modo texto e monousuário para as ferramentas com interface gráfica na *Web*. Nos próximos cinco anos está prevista a utilização de captura de foto e impressão digital para atualização cadastral do eleitor e, em um futuro próximo, a utilização de um cartão magnético com chip (*smartcard*) para substituir o título de eleitor em papel.

A fim de acompanhar a velocidade de transformação do parque tecnológico da Justiça Eleitoral, é necessário refletir sobre um modelo educacional que atenda às demandas por atualização e capacitação dos funcionários visando uma melhoria na qualidade do serviço prestado ao eleitor.

Dentre as principais dificuldades encontradas no planejamento de cursos do TRE-CE encontram-se a grande quantidade de treinandos, os custos com diárias de deslocamentos, a ausência de espaço físico apropriado, a dificuldade de mão-de-obra para montagem da estrutura de treinamento e, principalmente, a falta de flexibilidade na disponibilidade do tempo dos alunos, instrutores e organizadores.

Temos observado que durante os treinamentos presenciais na sede do tribunal, acontece uma perda na qualidade do serviço de atendimento ao eleitor, visto que ocorre uma redução de pessoal no cartório eleitoral. Outra desvantagem da modalidade presencial verificada no TRE-CE, é que os conhecimentos adquiridos pelos funcionários durante o treinamento dificilmente são repassados plenamente aos demais no dia-a-dia cartorário.

A programação de treinamento na Justiça Eleitoral do Ceará ocorre com o foco na eleição, objetivando apenas a habilitação no uso de sistemas e processo eleitoral. Conseqüentemente, devido à falta de recursos no período sucessivo ao pleito, o funcionário não se beneficia de um plano de educação profissional permanente.

A base tecnológica e o patrimônio humano do TRE-CE podem proporcionar um poderoso incentivo quando pensamos em um projeto de

educação continuada com ênfase no ensino a distância (EAD). A infraestrutura necessária está bem sedimentada na maioria dos locais. Elaborar um projeto desta natureza implica, especialmente, em organizar os recursos existentes e planejar os requisitos necessários tais como, a ampliação de equipamentos e o desenvolvimento de metodologias para o ensino.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Vivemos na era da informação onde os avanços tecnológicos acarretam uma intensa sobrecarga de conhecimento, modificando a natureza do trabalho e a relação com o saber. Segundo Lévy (2000, p. 157), “a maioria das competências adquiridas por uma pessoa no início de seu percurso profissional estarão obsoletas no fim de sua carreira”.

A educação continuada vai além dos conteúdos técnicos e profissionalizantes, atendendo também aos interesses pessoais por cursos de formação geral, humana e cultural. Nos dias de hoje, esta aprendizagem deixa de ser apenas um ideal do indivíduo ao longo de sua vida e passa a ser uma necessidade para se manter em sintonia com o mundo globalizado em que vivemos. Cada vez mais trabalhar e aprender convergem para uma relação de interdependência.

De acordo com Fortune (1991), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todas as pessoas que compõem uma empresa, constituindo-se no que há de mais importante para a excelência do seu negócio. Para instituições públicas que prestam serviço ao cidadão, a gerência do ativo intelectual é que vai determinar a qualidade do atendimento e a satisfação em contribuir com a democracia e uma participação mais efetiva na sociedade.

O investimento em um plano de aprendizagem continuada no âmbito da corporação torna-se fundamental para que o seu capital intelectual possa manter-se constantemente atualizado. O planejamento da educação continuada em uma instituição deve pressupor uma avaliação das modalidades visando identificar a que melhor se encaixa na situação de aprendizagem, quer seja presencial ou a distância.

Para democratizar o ensino e alcançar a totalidade dos servidores, um projeto de EAD com os recursos de *e-learning*, aparece como uma ferramenta essencial que possibilita uma aprendizagem continuada autônoma e flexível. Segundo Leal e Amaral (2004, p. 4), *e-learning* pode ser definido como:

O processo pelo qual o aluno aprende através de conteúdos colocados no computador e/ou Internet e em que o professor, se existir, está à distância utilizando a Internet como meio de comunicação (síncrono ou assíncrono), podendo existir sessões presenciais intermédias.

Uma abordagem presencial não se apresenta flexível o bastante para abranger todos os estilos de aprendizagem, pois diferentes indivíduos passam por um mesmo processo de transmissão de conteúdos. As particularidades de cada situação são muitas vezes desconsideradas gerando inconvenientes de carga horária inadequada.

O ensino a distância por sua vez, pode enfrentar uma outra dificuldade quanto à questão da mudança do paradigma da sala de aula, à falta da

interação direta com o professor e outros alunos, provocando muitas vezes, uma forte evasão devido ao isolamento dos participantes.

Especialistas em EAD do setor corporativo indicam o chamado *Blended Learning* como uma tendência para as instituições:

**Também denominado *e-learning* híbrido, pode englobar auto-
formação assíncrona, interações síncronas em ambientes
virtuais, encontros ou aulas e conferências presenciais, outras
dinâmicas usuais de aprendizagem e diversos meios de suporte
à formação, tanto digitais como outros mais convencionais.
(ALMEIDA, 2003, p. 333).**

Uma alternativa para um plano de capacitação corporativa no TRE-CE seria a adoção de um sistema híbrido, em que uma etapa presencial propiciaria integração do grupo promovendo elementos para maior interatividade e uma etapa *web* complementar este processo. Parte do material instrucional poderia ser disponibilizado em CD-ROM, DVD ou mesmo impressos enviados pelos correios em adição a outros meios de instrução puramente *on-line*, tais como apresentações animadas, textos HTML, imagens, áudio, dentre outros.

Uma pesquisa realizada com 138 organizações brasileiras através do portal *e-Learning* Brasil, identificou um número bastante expressivo sobre esta modalidade: 98% das organizações nacionais acreditam que a combinação do treinamento presencial e eletrônico pode vencer as resistências enfrentadas pelo *e-Learning* (PORTAL E-LEARNING BRASIL, 2004).

4. PROJETO DE CAPACITAÇÃO CORPORATIVA A DISTÂNCIA

O início deste projeto é marcado pela formação de uma equipe interdisciplinar que será criada dentro da estrutura organizacional do TRE-CE, para definir as diretrizes da aprendizagem continuada dos funcionários.

A equipe deve propor o modelo pedagógico e avaliar os recursos necessários para a implantação de um ambiente virtual de aprendizagem (AVA), agregando pessoal qualificado para a execução do projeto.

4.1 Formação de Equipe Interdisciplinar

Devem ser aproveitados os talentos internos da instituição para compor a equipe. Conforme De Luca (2003, p. 452):

[...] quando os funcionários são palestrantes ou tutores nos cursos customizados há um ganho extra com a valorização dos talentos internos. O *e-learning* permite inclusive que o funcionário seja aprendiz num módulo, tutor em outro e gerador de conteúdo num terceiro, abrindo espaço para que todos possam demonstrar suas habilidades. E essa troca de posições estreita o relacionamento do grupo e propicia o surgimento de novas lideranças.

A formação desta equipe interdisciplinar destaca a existência de diferentes papéis para os membros que a compõem, recrutados dentre os próprios servidores de diferentes setores:

Analista de Recursos Humanos: Planejar treinamentos, convocar os treinandos, divulgar os cursos, disseminar a cultura do ensino a distância na instituição, mapear as demandas por formação e identificar as competências para as tarefas inerentes ao curso.

Gestor em Educação a Distância: Analisar os impactos das tecnologias no aproveitamento da aprendizagem, avaliar a eficácia dos ambientes virtuais de aprendizagem, identificar as necessidades tecnológicas para viabilizar o treinamento e analisar os fatores de sucesso na educação a distância.

Tecnólogo Educacional (*Instructional Designer*): Organizar o projeto pedagógica dos conteúdos, selecionar as tecnologias de acordo as necessidades de aprendizagem, mediar o trabalho de toda a equipe de especialistas.

Artista Gráfico (*Web-designer*): Criar a estética/arte final do conteúdo a partir das potencialidades da linguagem digital.

Tutores/professores: Acompanhar o estudante durante o processo de aprendizagem.

Conteudistas: Elencar conteúdos, preparar programas de ensino e elaborar textos em discurso explicativo.

Suporte Técnico: Fornecer o suporte necessário à instalação do ambiente e manutenção da estrutura de rede intranet/Internet.

4.2 Avaliação do Ambiente Virtual de Aprendizagem

Segundo Vavassori e Raabe (2003, p. 312):

Um Ambiente Virtual de Aprendizagem é um sistema que reúne uma série de recursos e ferramentas, permitindo e potencializando sua utilização em atividades de aprendizagem através da internet em curso a distância.

Para a escolha de um ambiente virtual de aprendizagem que melhor se adeque à realidade do TRE-CE, uma lista de critérios devem ser considerados na análise:

1. Deve ser adotado preferencialmente o software livre;
2. O hardware e software mínimo necessário compatível com a estrutura existente e portátil em diferentes plataformas;
3. *Interface* amigável e mecanismos de segurança;
4. Possibilidade de disponibilização de conteúdos por diferentes meios (texto, vídeo, imagens, som, dentre outros multimídia);
5. Acesso fácil ao suporte;
6. Facilidade na extração de estatísticas diversas tais como tempo de utilização do ambiente por dia, nº de mensagens nos fóruns, quantidade de acessos e outros;
7. Ambiente deve propiciar a aprendizagem colaborativa através de ferramentas existentes;

8. O software deve possibilitar o máximo de interatividade (aluno-aluno, aluno-professor, aluno-ferramenta, aluno-conteúdo) e facilidade de gerenciamento por parte dos tutores/gestores;
9. O ambiente deve dispor das seguintes ferramentas:
 - Conteúdo Programático: local onde deve ser disponibilizada a relação de cursos disponíveis, seus conteúdos programáticos e público-alvo;
 - Agenda: *Link* para atividades;
 - Biblioteca Virtual: Caso o software não possua o *link* diretamente, caberá à instituição a implementação da mesma num portal de conhecimento;
 - Fórum: ferramenta de *groupware* destinada a debates entre alunos-alunos e alunos-professores;
 - Diário de Bordo: para o registro individual da aprendizagem pessoal de cada aluno;
 - Portfólio: espaço onde os alunos poderão disponibilizar seus trabalhos individuais bem como expor suas dicas de aprendizagem (recursos hoje muito explorados na Internet, tais como os *blogs*, *photoblogs*, *videoblogs*);
 - *E-mails*: possibilitar a comunicação individual entre os participantes e a troca de informações em listas de discussão;
 - FAQs (*Frequently Asked Questions*): quadro de perguntas mais comuns;
 - Ajuda online: ajuda na utilização da ferramenta.

4.3 Proposta Pedagógica

A mudança do paradigma da sala de aula presencial para o ambiente de aula virtual exige da equipe de trabalho atitudes que favoreçam a motivação dos profissionais para participar de um novo modelo de aprendizagem. Vale ressaltar que:

Pensar que as facilidades de um curso online substituem a dedicação exigida no ensino presencial é utopia. A flexibilidade de tempo, espaço e ritmo de aprendizagem são vantagens indiscutíveis, mas para se atingir o nível de conhecimento desejado é preciso que o aluno tenha consciência do seu papel. (LATORRE, 2003).

O projeto dos cursos deve seguir uma proposta construtivista, onde o aluno é o sujeito no processo de aprendizagem, à medida que constrói a base de conhecimento baseada em compreensões prévias à medida que interage com o meio.

O ambiente educacional deve promover a aprendizagem colaborativa, através da divulgação dos trabalhos individuais dos alunos em seus portfólios, troca de informações e promoção de debates nos fóruns e/ou *chats*. Os

conteúdos, indicações de livros, artigos, cartilhas, *links* na intranet e outros materiais para um aprendizado contínuo dos cursos devem ser disponibilizados em bibliotecas virtuais.

Embora a EAD propicie uma flexibilidade de tempo/espço ao aluno, a organização do curso deverá estipular prazos de conclusão dos módulos e verificar a frequência e participação dos alunos através das estatísticas de acesso, postagens nos fóruns e contribuição com fontes de materiais que enriqueçam o conteúdo.

O processo avaliativo deve ser contínuo, através de desafios periódicos no qual o aluno é convidado a testar seus conhecimentos, através de exercícios e tarefas que induzam a capacidade de síntese, verificando a pro-atividade, iniciativa e interesse no auto-desenvolvimento do aprendiz.

A fim de diagnosticar as necessidades e dificuldades que serão encontradas na realidade do ensino a distância no TRE-CE, propomos a implantação de um treinamento-piloto para atender a demanda decorrente da contratação de novos funcionários para executar as atividades cartorárias nas zonas eleitorais. Antes disso, deve ocorrer a capacitação dos técnicos da organização na prática, planejamento, desenvolvimento, monitoração e avaliação do treinamento a distância.

Na primeira fase, deve ser realizado um encontro presencial com o intuito de apresentar o projeto, contextualizado no cenário atual da educação no serviço público, introduzindo um módulo de apresentação do AVA, com o fim de familiarizar os funcionários com as ferramentas de apoio ao treinamento online. Este módulo deve ser complementado com uma etapa virtual que serviria de estímulo para a sua utilização.

Para a implantação de uma nova cultura de modalidade educacional na organização, sugerimos um trabalho de conscientização através de palestras, panfletos informativos ou outros meios que ajudem na motivação para o uso das novas tecnologias.

5. CONCLUSÃO

A iniciativa de um projeto usando as tecnologias a distância sugere uma concepção mais ampla no papel da educação profissional continuada. A aprendizagem online deve ser implantada aos poucos, iniciando com um ambiente restrito a um público-alvo específico, de acordo com o que propõe De Luca (2003, p. 455):

A introdução do e-learning em doses homeopáticas ajuda a diminuir as resistências que ainda existem em relação às inovações tecnológicas. E cria um clima favorável ao processo de educação continuada.

A evolução deste trabalho poderá levar também à implantação de um portal do conhecimento da Justiça Eleitoral do Ceará, onde poderão ser concentrados não somente o acesso ao ambiente de aprendizagem, como também uma biblioteca digital, os trabalhos dos funcionários, *links* que agreguem informação e uma base de conhecimentos que atenda a toda a organização nas suas mais diferentes atuações.

Analisando pesquisas sobre gestão na empresa:

Especialistas da gestão do conhecimento estimam que 70 % do capital intelectual de uma organização não têm existência física, isto é, não ficam documentados em nenhuma base de dados. É aquele conhecimento que está diluído na competência de seus colaboradores, desestruturado, porém vital para os negócios. (PINTO, 2003, p. 463).

Segundo o pensamento de Saldanha (2002), os portais de conhecimento utilizam fortemente o que há de melhor nas mídias interativas: a capacidade de criar comunidades baseadas em interesses comuns, bem como criar sinergia entre os diversos talentos de uma empresa, rumo à inovação.

O TSE realizou um treinamento piloto a distância no ano de 2003 e a avaliação foi considerada positiva pelos participantes. Segundo Pedroso (2005, p. 12), na análise da viabilidade do projeto na Justiça Eleitoral:

Pode-se considerar que o piloto do treinamento a distância foi bem sucedido, mesmo com os contratemplos (feriados, dificuldade de instalação do sistema). A metodologia pode ser aplicada em outras situações de treinamento devendo ser observado a complexidade do assunto a ser tratado. Outra questão relevante é o comprometimento dos tutores em acompanhar o treinamento a distância e motivar os envolvidos a cumprirem as atividades e a participarem do treinamento expondo suas dúvidas pela lista de discussão ou e-mail.

O treinamento piloto realizado pelo TSE foi a primeira etapa de um projeto que visa à formação dos funcionários dos TREs como multiplicadores dos sistemas de eleição. Este artigo propõe uma complementação da iniciativa do TSE estendendo o ensino a distância aos funcionários das zonas eleitorais e posteriormente a todo o regional. Além disso, o presente trabalho pretende alcançar uma formação profissional continuada, não se limitando aos conteúdos específicos do processo eleitoral.

O grande desafio da iniciativa de um projeto de ensino a distância na Justiça Eleitoral é poder romper com o paradigma atual de formação profissional. É a realidade do processo de globalização e inovação, onde os saberes dentro da organização devem circular, disseminando não somente a utilização de novos meios tecnológicos, mas a cultura geral como um todo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. **Distance learning on the internet: approaches and contributions from digital learning environments.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v.29, n. 2, p. 327-340, jul./dez. 2003.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância.** 3. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2003. 115 p.

DE LUCA, Renata. Educação a distância: ferramenta sob medida para o ensino corporativo. In: SILVA, Marco (Org.). **Educação Online.** São Paulo: Loyola, 2003. P.447-457.

FORTUNE, Tom Stewart. **Brain Power – How intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset**. 1991. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>>. Acesso em 10 abr. 2005.

LATORRE, Maíra. **O que faz um aluno ter sucesso nos cursos on-line?** 2003. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=2&acao=exibir> Acesso em 10 abr. 2005.

LEAL D; AMARAL L. **Do ensino em sala ao e-Learning**. Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2004. Disponível em: <http://campusvirtual.uminho.pt/uploads/celda_av04.pdf>. Acesso em 05 abr. 2005.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução Carlos Irineu da Costa. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2000. 264 p.

PEDROSO, Rita. **Treinamento a distância uma alternativa viável para a Justiça Eleitoral**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2005. 49 p. Monografia - Diretoria de Tecnologia Educacional e Educação a Distância, Especialização em Educação a Distância, Brasília, 2005.

PINTO, André L.S.A. EAD e educação corporativa: caminhos cruzados. In: SILVA, Marco (Org.). **Educação Online**. São Paulo: Editora Loyola, 2003. P.459-466.

PORTAL E-LEARNING BRASIL. **Aprendizagem híbrida ajuda enfrentar resistência do e-Learning nas empresas**, 2004. Disponível em: <<http://www.elearningbrasil.com.br/home/noticias/clipping.asp?id=1195>>. Acesso em 05 abr. 2005.

SALDANHA, Ricardo. **A intranet rumo ao portal do conhecimento**. 2002. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php/id/1550>>. Acesso em 06 abr. 2005.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. Centro de Memória. **A criação da Justiça Eleitoral**. Disponível em: <http://www.tse.gov.br/institucional/centro_memoria/historia_eleicoes_brasil/a_criacao_da_justica/a-criacao-da-justica.html>. Acesso em 07 abr. 2005.

VAVASSORI, Fabiane Barreto; RAABE, André Luís Alice. Organização de Atividades de Aprendizagem utilizando ambientes virtuais: um estudo de caso. In: SILVA, Marco (Org.). **Educação Online**. São Paulo: Editora Loyola, 2003. P.311-325.