

O ENSINO A DISTÂNCIA COMO ESTRATÉGIA EDUCACIONAL E DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

(05/2007)

Christine da Silva Schröder

Programa de Pós-Graduação em Administração/ Universidade Federal do Rio Grande do Sul
christine@ea.ufrgs.br

Luis Roque Klering

Programa de Pós-Graduação em Administração/ Universidade Federal do Rio Grande do Sul
lrklering@ea.ufrgs.br

Categoria (A)

Setor Educacional (3)

Natureza (B)

Classe (2)

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar a educação a distância (EAD) como estratégia educacional e, também, de mudança organizacional no contexto de uma Escola de Administração (EA) de uma Universidade pública brasileira. Neste sentido, uma iniciativa relevante da Escola foi a criação de um Núcleo de Aprendizagem Virtual (NAVI), responsável pelo desenvolvimento de uma Plataforma de aprendizagem com características próprias do campo da Administração, e pelo estímulo e apoio à utilização da mesma em cursos de extensão, graduação e pós-graduação, tanto na modalidade presencial, quanto a distância. Neste contexto, a atividade do NAVI é analisada sob o ponto de vista da sua capacidade de transformação e desenvolvimento da EA, segundo diferentes áreas ou perspectivas organizacionais (MOTTA, 1998): a estratégica, a estrutural, a humana, a tecnológica, a cultural e a política, trazendo à instituição novas possibilidades, desafios e caminhos.

Palavras-chave: educação a distância; ensino superior; estratégia.

1 Introdução

Através da internet, têm emergido novas formas de organização e de trabalho. No campo da educação não é diferente, sendo que a 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 novos cursos na modalidade a distância, voltados a públicos bem mais amplos.

Neste contexto, se insere o novo enfoque de atuação da Escola de Administração (EA) de uma grande Universidade brasileira, enfatizando o desenvolvimento de novas tecnologias de apoio ao ensino e de novos cursos na modalidade de Educação a Distância (EAD), tendo como centro promotor principal de atuação o seu Núcleo de Aprendizagem Virtual (NAVI).

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 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 desafios a serem enfrentados por instituições de ensino de Administração, como a EA, em função da rápida emergência da modalidade de EAD no campo acadêmico em geral.

2 Educação a distância

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*), onde existe a possibilidade de interatividade entre o educador e os estudantes;
- flexibilidade de lugar e tempo, bem como de ritmo de aprendizagem;
- custos maiores de infra-estrutura, referentes à montagem de um curso, incluindo equipamentos de computação e comunicação, genericamente denominados *hardware*, e *software*.

No sentido da interação, Verduin e Clark (1991) mencionam três aspectos relevantes para a aprendizagem do aluno a distância:

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

3 Estratégia e competitividade

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

- 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, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem (PORTER, 1986, p.45).

Ainda, Porter (1986) 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, a longo prazo, por meio de três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas tanto conjuntamente quanto de forma isolada, e que seriam:

- *liderança no custo total*: consiste em atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico, embora a qualidade, a assistência e outras áreas devam continuar sendo levadas em consideração;
- *diferenciação*: representa a criação de algo, no produto ou serviço, que possa ser considerado único, no caso, no âmbito de todo o negócio. Esse “algo” pode se apresentar no projeto ou imagem da marca, na tecnologia empregada, nas peculiaridades do produto ou serviço, nos serviços sob encomenda e na rede de fornecedores, por exemplo;
- *ênfase*: esta estratégia compreende focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou mesmo um mercado geográfico. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de ênfase visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida tendo isto em consideração.

4 Paradigmas e perspectivas de Mudança

Segundo Motta (1998), num quadro de mudanças globais e de reconstrução da sociedade, as organizações tendem, sob este prisma, a se tornarem mais fragmentadas, localizadas, descentralizadas, flexibilizadas e capazes de múltiplas configurações, como as terceirizações, modulações e *downsizings*. Na visão de Motta (1998), 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, acredita-se que as dimensões humanas e sociais serão valorizadas a um nível antes desconhecido.

Na concepção do mesmo autor, os paradigmas (ou pré-teorias) de mudança compreendem a mudança e suas implicações práticas sob cinco perspectivas essenciais:

- 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 deste quadro, a mudança organizacional pode dar-se, basicamente, em diferentes esferas: a estratégica, a humana, a cultural, a tecnológica, a estrutural e a política.

5 Em análise: a Escola de Administração (EA) e seu Núcleo de Aprendizagem Virtual (NAVI)

A EA em foco tem por missão primordial promover o conhecimento orientado à Administração, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, desenvolvendo organizações para a melhoria da qualidade de vida na

sociedade. Ainda, possui como finalidade a formação de recursos humanos para o desenvolvimento das organizações, gerando, sistematizando e difundindo o conhecimento em Administração, através das atividades de ensino (graduação, no plano teórico-prático, e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*), pesquisa e extensão.

Neste sentido, o Núcleo de Aprendizagem Virtual (NAVI), criado na Escola, tem por objetivo 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. O Núcleo é composto por professores, técnicos e gestores de diferentes áreas de conhecimento, desenvolvendo uma competência teórico-metodológica no apoio tecnológico ao desenvolvimento de cursos, principalmente da modalidade a distância, e com forte ênfase em processos interativo-cooperativos de aprendizagem.

5.1 A Plataforma NAVI

Como instrumento e estratégia central de sua atuação, o NAVI vem desenvolvendo desde 1998 uma “plataforma” de apoio ao processo de ensino-aprendizagem que acabou assumindo o próprio nome do núcleo NAVI. Constitui esta uma rara plataforma de aprendizagem desenvolvida no campo da Administração, que incorpora conceitos e recursos tecnológicos de ponta, usando de forma distintiva enfoques próprios desta área de conhecimentos (principalmente da Teoria de Sistemas), e integrando ao mesmo tempo contribuições de várias outras disciplinas, principalmente do campo da Informática, da Educação e da Comunicação.

O enfoque sistêmico da Plataforma pode ser percebido por características como:

- 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;
- 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;
- flexibilidade e adaptabilidade da Plataforma a diferentes contextos e instituições;
- concessão de autonomia aos administradores de diferentes níveis da estrutura;
- valorização da diversidade sem a perda da identidade dos atores (usuários), aos quais são atribuídos diferentes papéis, visando a caracterizar e atender diferentes necessidades, perfis, disciplinas e expectativas de forma coerente e harmônica dentro do conjunto;
- foco e auto-controle, focando processos de aprendizagem com ênfase na interação, e contendo mecanismos que permitem avaliações constantes.

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

- *apresentação de informações gerais das disciplinas;*
- *notícias*, para a disponibilização de novidades e avisos;
- *vídeo-aulas*, disponibilizando apresentações em vídeos digitais;
- *conteúdos* (de aulas), em arquivos de diferentes formatos;
- *agenda das aulas;*
- *fóruns temáticos* de construção de conhecimento;
- *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* sobre temas em foco;
- *aula interativa* (ou *chat*), podendo a aula ser, também, capturada com vídeo (*videochat*);
- *exercícios on-line;*
- *avaliações*, para disponibilização de provas objetivas *on-line*;
- *portfólio de materiais*, para entrega em “escaninho virtual” aos professores, que poderão comentar os mesmos; o acesso pode ser geral (alunos e professores) ou particular (somente professores);
- *estudos de caso*, para disponibilização de textos pelos alunos com esta estrutura de apresentação;
- *relatos*, para disponibilização de textos pelos alunos, relatando 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*; e
- *estatísticas de acesso.*

6 A atuação do NAVI enquanto agente estratégico: o olhar da Estratégia

Como as atividades de núcleo NAVI podem ser analisadas, ainda que brevemente, sob o ponto de vista da Estratégia? Como pode ser criada uma posição em resposta às forças competitivas que atuam no âmbito do novo ambiente de educação, marcado especialmente pela emergência de cursos na modalidade de EAD?

Neste sentido, a partir das três estratégias genéricas definidas por Porter (1986), alguns pontos merecem destaque:

- *liderança no custo total*: para tanto, algumas políticas principais contribuem de forma importante: uso de uma Plataforma própria de EAD, desenvolvida em *software livre*; uso de equipamentos próprios; uso de rede da própria Universidade pública (RNP); capacidade própria de desenvolvimento de materiais de ensino, em que se inclui, principalmente, um estúdio de gravações;
- *diferenciação*: um dos pontos de destaque compreende o enfoque sistêmico da Plataforma NAVI, que constitui um diferencial realmente distintivo em relação a plataformas de ensino congêneres, mesmo outras com maior penetração mundial; outrossim, algumas soluções da Plataforma são bastante criativas, como a ativação de *videochats* (dentro do ambiente da Plataforma), e a aplicação de conceitos de outras tecnologias, como, por exemplo, o uso de “torpedos”, emprestado da tecnologia de telefones celulares;

- *ênfase*: próprio, priorizando soluções coerentes com a cultura brasileira, enfatizando a aprendizagem e 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 genéricas desenvolvidas pelo mercado.

Neste sentido, diante deste posicionamento estratégico, também as estratégias adotadas pelo Núcleo, indo além da efetividade operacional, acarretam um contexto de mudança tanto na Escola de Administração em foco, quanto na própria Universidade da qual faz parte. Este olhar sobre a Mudança é apresentado a seguir.

7 A atuação do NAVI enquanto agente de transformação organizacional, sob diferentes paradigmas e perspectivas: o olhar da Mudança

A partir da análise dos paradigmas de mudança definidos por Motta (1998), torna-se possível identificar os principais desafios à atuação de um núcleo como o NAVI, como agente estratégico de mudanças. Para todas elas, pode-se identificar algumas implicações que a EAD provoca numa instituição de ensino como a EA, assim como implicações que um núcleo de EAD provoca enquanto agente estratégico.

7.1 A mudança organizacional enquanto compromisso ideológico e de reinterpretação crítica da realidade: ênfase nas perspectivas cultural e política

Sob o paradigma da mudança como compromisso ideológico, afirma Motta (1998) que a mudança ocorre como fruto de um novo sistema de valores ou crenças, admitindo que a realidade organizacional é função dos valores das pessoas. Por isso, o objetivo da mudança, segundo esta perspectiva, é comprometer as pessoas com os ideais administrativos, pressupondo que a mudança acontece a partir do momento em que se modifica realmente a mentalidade dos indivíduos, e não a realidade propriamente.

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

Conforme Motta (1998), a organização, sob a perspectiva cultural, é vista como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados, singularizando-a. Sob esta ótica, mudar a cultura significa agir nos fatores da identidade para reconstruir singularidades e novos símbolos.

No caso em foco, o desenvolvimento de cursos de grande porte na modalidade de EAD tem gerado importantes impactos nas tradicionais práticas de ensino da EA, dentre os quais cabe destacar a necessidade de os professores aprenderem a trabalhar de forma coordenada em equipe, numa nova estrutura de atuação acadêmica, incorporando e assimilando a existência de novos papéis (como os dos professores-tutores e outros requeridos pela estrutura administrativa de cursos a distância), planejando de forma mais

criativa e organizada suas aulas e, enfim, atuando de forma mais flexível e, ao mesmo tempo, constante.

Em grandes empresas, 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, sentimento de alienação e de abandono, percepção de vulnerabilidade. Observa-se que esta 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 sobre este aspecto, portanto, que certamente cabe uma reinterpretação crítica da realidade acadêmica, discutindo esta visão com a comunidade. Como, afinal, recriar o significado desta proposta 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 onde 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 idéias prevaleçam sobre outras. O padrão de inferência com relação à mudança pode ser visto de maneira que para mudar uma organização é necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação.

Então, sob a ótica destes 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 as pessoas, em sua maioria, consideram como inerentes ao processo, esclarecendo, a partir do uso de experiências concretas e do *know-how*, as dúvidas persistentes que os indivíduos possam ter com relação ao processo, 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 a diminuir a distorção comunicativa.

Um outro desafio relevante compreende a questão de que as novas práticas baseadas na EAD implicam em 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 esta redistribuição de poder e de atribuições. São requeridas novas responsabilidades perante o processo, e nem todos podem estar se sentindo suficientemente preparados, ou mesmo motivados a assumi-las da forma como passam a ser definidas.

No entanto, por ser este 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, tal aspecto faz com que se perceba a mudança, também, como um imperativo ambiental, com conseqüências não apenas no cultural e político, mas, também, para além de outras perspectivas.

7.2 A mudança organizacional como um imperativo ambiental: ênfase nas perspectivas estratégica, tecnológica e estrutural

Este paradigma pressupõe que a mudança é provocada pelo ambiente no qual uma organização e seus membros estão inseridos. Assim, mudar consiste em adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos que podem ser visualizados ou previstos.

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 não planejada. Então, sob este prisma, o principal desafio da área de EAD na instituição consiste em, por processos isolados, chegar-se ao “todo”. 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.

Sob 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 é necessário redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação. Assim, necessariamente, todos os processos anteriores de definição estratégica da instituição (EA) deverão incluir a emergência da EAD na área da Administração, e todos os seus efeitos, principalmente em relação 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, bem como a racionalidade do processo produtivo. 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 (MOTTA, 1998).

Sob esta 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. A modalidade de ensino exigiu a concepção de um novo modelo operacional de aprendizagem, envolvendo, por exemplo, geração prévia de vídeos, conteúdos (principalmente na forma de apostilas) e outros materiais de ensino, geralmente inovadores; novas formas de avaliação de aprendizado adaptadas à modalidade EAD; preparação de provas objetivas a serem aplicadas presencialmente; e desenvolvimento de uma dinâmica de aulas diferenciada, em função de os conteúdos para cada disciplina, previstos para um semestre na modalidade presencial, necessitarem ser abordados em cerca de um a dois meses na modalidade EAD, o que gerou impactos, ainda, para a instituição no que tange a aspectos estruturais.

Ainda, um outro importante desafio para o NAVI sob esta perspectiva compreende o gerenciamento das resistências à mudança, em função da incerteza por vezes gerada pela inserção de novas tecnologias de ensino-aprendizagem. Outrossim, para viabilizar a implementação das novas

tecnologias, a instituição necessita estar preparada para lidar com inovação e alterações permanentes.

Sob a perspectiva estrutural, a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade. Para mudar uma organização é necessário se alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade. 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.

Mas, como proceder a estas mudanças em diferentes níveis? Cabe, portanto, evidenciar que os processos de mudança surgem, inevitavelmente, a partir dos indivíduos e 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.

7.3 A mudança organizacional como uma intenção social e forma de se obter a transformação individual: ênfase na perspectiva humana

A mudança pode ser 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 comportam como integrantes de grupos, não isoladamente, e, ainda, as ações desenvolvidas devem fazer sentido para os indivíduos, possibilitando transformação individual.

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

Segundo a perspectiva humana, a organização é percebida como um conjunto de indivíduos e grupos, definindo como relevantes os objetivos e a auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais, bem como a organização informal.

Neste contexto, o grande desafio para o Núcleo é o de, compreendendo a realidade da Universidade e da Escola, propiciar e intensificar, através dos cursos a distância, a interação entre os indivíduos, bem como buscando maior envolvimento com a comunidade acadêmica, além das atividades de graduação e pós-graduação até então desenvolvidas. É, sobretudo, o poder desta 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, no qual a instituição já é valorizada e reconhecida.

Finalmente, diante desta realidade, um outro desafio à área de EAD da EA compreende o combate à demasiada ênfase tecnicista que a EAD possa vir a apresentar (KRAMER *et al.*, 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.

8 Considerações finais

A presente análise teve por finalidade identificar algumas implicações decorrentes da introdução crescente de cursos de EAD numa Escola de Administração (EA) de uma importante Universidade brasileira, caracterizando-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). A relevância da análise, mesmo que breve e contemplando apenas alguns aspectos, ainda assim é justificada pela sugestão de uma discussão até então não iniciada na instituição: de que a EAD constitui uma opção de mudança estratégica da Escola e da própria Universidade como um todo. Também torna-se interessante em função do atual reconhecimento que vem sendo conferido à Universidade e à Escola por seus cursos a distância.

Possivelmente alguns dos desafios apontados já venham sendo enfrentados pela EA. No entanto, em relação à EAD, encontram-se muitos pontos de discordância e resistência por parte de indivíduos e grupos, porque esta constitui uma 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.

Os empreendimentos de mudança, com base numa aprendizagem privilegiando a modalidade EAD, demandam, assim, uma ênfase ainda maior no aspecto humano, não apenas do cliente-usuário (ou futuro usuário) mas, também, de gestores, professores, tutores e pessoal técnico-operacional, uma vez que novos papéis, perfis e mesmo motivações são requeridos.

Este trabalho, portanto, procura dar início a esta discussão, que pode ser considerada como indispensável à agenda estratégica desta Escola e da Universidade, como de todas as instituições de ensino superior.

Referências

- KEEGAN, Desmond (Ed.). **Foundations of distance education**. 2nd ed. London: Routledge, 1990.
- KRAMER, Érika A. W. C. (Org.). **Educação a distância: da teoria à prática**. Porto Alegre: Alternativa, 1999.
- MOORE, Michael G. **Learner autonomy: the second dimension of independent learning**, 1972. Disponível em: 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 Editora, 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.
- VERDUIN, John R.; CLARK, Thomas. **Distance education: the foundations of effective practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

Nome do arquivo: 552007115734PM.doc
Pasta: C:\ABED\Trabalhos_13CIED
Modelo: C:\Documents and Settings\Marcelo\Dados de aplicativos\Microsoft\Modelos\Normal.dot
Título: XXXXX
Assunto:
Autor:
Palavras-chave:
Comentários:
Data de criação: 28/4/2007 10:35:00
Número de alterações:2.474
Última gravação: 5/5/2007 23:56:00
Salvo por:
Tempo total de edição: 583 Minutos
Última impressão: 24/8/2007 17:56:00
Como a última impressão
Número de páginas: 10
Número de palavras: 4.575 (aprox.)
Número de caracteres: 24.709 (aprox.)