

ESTUDO SOBRE TRANSIÇÃO DO MODELO DE ENSINO POR  
CORRESPONDÊNCIA PARA O MODELO *ONLINE*: A EXPERIÊNCIA DA  
UNIVERSIDADE ABERTA PORTUGUESA

Brasília – DF – maio 2013

Jonilto Costa Sousa - Universidade de Brasília – [jonilto@unb.br](mailto:jonilto@unb.br)  
Maria de Fátima Bruno de Faria- UFRJ - [fatimabruno@facc.ufrj.br](mailto:fatimabruno@facc.ufrj.br)

**Categoria: A**

**Setor Educacional: 3**

**Classificação das Áreas de Pesquisa em EAD**  
**MACRO: C / MESO: I**

**Natureza: A**

**Classe: 1**

**RESUMO**

*Este estudo investiga a inovação no âmbito da gestão em educação a distância, considerando a percepção de indivíduos em relação ao processo de inovação em sistemas de EaD, e o caráter dinâmico, complexo e multidimensional da inovação. Compreendendo como o processo de inovação contribui em decisões tomadas em nível gerencial acerca de inovações introduzidas nesse contexto e aprimorando a efetividade. Foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório por meio de estudo sobre inovação introduzida no âmbito da Universidade Aberta de Portugal, por meio da migração de modelo de ensino por correspondência para modelo online. Os resultados obtidos por meio de entrevistas e pesquisa documental possibilitaram a caracterização da experiência da UAb em relação à transição entre esses modelos e suas consequências sobre o funcionamento da instituição, denotando decisões, problemas e desafios para o alcance de sua efetividade. Conclui-se que os resultados obtidos por meio deste estudo podem retroalimentar ações e esforços para gestão dos sistemas de EaD. Nesse sentido, podem fornecer informações relevantes, tanto do ponto de vista teórico como empírico, acerca do modo como inovações foram introduzidas naquele contexto, bem como para avaliação da efetividade de decisões tomadas e de mecanismos de gestão adotados no âmbito de tais sistemas.*

**Palavras-chave: Sistemas de EaD; Processo de inovação; Modelo de ensino *online***

## 1. Introdução

Este estudo aborda o processo de inovação no âmbito de sistemas em educação a distância (EaD), considerando a percepção de indivíduos em relação às consequências decorrentes da inovação sobre o funcionamento do sistema, considerando seu caráter dinâmico, complexo e multidimensional. Nesse sentido, o estudo considera a experiência da Universidade Aberta (UAb), em Portugal, ao migrar de sistema baseado no modelo de ensino por correspondência para o modelo de ensino *online*, no decorrer do ano de 2006, o que foi apontado por seus gestores como uma das principais inovações introduzidas naquela instituição.

Essa transição entre os modelos de ensino produziu consequências relevantes à instituição, redesenhando o modelo instrucional e os processos internos de gestão, alterando as formas de interação entre docentes e discentes, redefinindo formas de avaliação da aprendizagem, enfim, acarretando mudanças estruturais ao sistema de EaD que requerem a atenção dos gestores da UAb e que, ainda hoje, representam desafios a serem superados com vistas ao pleno funcionamento da instituição.

O estudo foi desenvolvido como resultado de pesquisa realizada entre os anos de 2011 e 2012 junto a alguns gestores e a alguns integrantes do corpo docente da UAb, considerando suas percepções a respeito da transição entre esses modelos de ensino e suas consequências sobre o funcionamento, a efetividade e a gestão do sistema de EaD. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas e pesquisa documental, de modo que os dados coletados foram confrontados de modo a caracterizar a experiência da UAb por meio de percepções a respeito do processo de inovação ocorrido na instituição, decorrentes da transição do modelo de ensino por correspondência para o modelo de ensino totalmente *online*.

## 2. Referencial teórico

No tocante a este estudo, a inovação remete ao desenvolvimento e à implementação de novas ideias e práticas, o que presume interações coletivas e associação da capacidade humana a condições organizacionais, de modo

que os resultados desse fenômeno são reconhecidos como valiosos no contexto organizacional. Desse modo, levando em conta o caráter multidimensional e multidisciplinar da inovação, bem como sua interação com diversos fatores e atores sociais, este estudo considera, particularmente, a abordagem da inovação como um processo no âmbito das organizações.

Van de Ven, Angle e Poole <sup>[1]</sup> apontam a relevância do processo de inovação no contexto organizacional, considerando “os desafios e os problemas com que os gestores das organizações se defrontam quando iniciam e dirigem o desenvolvimento e a implementação de uma inovação ao longo do tempo”. Nessa perspectiva, é pertinente examinar como e por que inovações emergem, se desenvolvem ou cessam no decorrer do tempo.

Argumenta-se que a EaD – caracterizada por Moore e Kearsley <sup>[2]</sup> como uma modalidade do processo educativo em que há separação física entre instrutores e aprendizes, mediação da aprendizagem por meio de recursos instrucionais e tecnológicos, e gestão de contexto organizacional que proporcione a coordenação desses elementos – denota caráter inovador no campo educacional, sobretudo em relação à modalidade tradicional, e usualmente presencial, do processo educativo, uma vez que: presume novas formas de interação e de aprendizagem entre os participantes; requer que se introduzam novas ideias e práticas para que se possa atender às especificidades das realidades em que se aplicam; e impulsiona o surgimento de arranjos organizacionais específicos, voltados aos desafios e à gestão de iniciativas, programas e sistemas de EaD.

A respeito da gestão de sistemas de EaD, Rumble <sup>[3]</sup> ressalta a atenção cuidadosa que deve ser conferida à tomada de decisão em relação a relevantes componentes administrativos. Assim, a gestão de um sistema de educação a distância envolve aspectos contingenciais, de modo que sua eficácia e eficiência dependem da definição de objetivos claros, do dimensionamento do sistema, dos meios de comunicação selecionados, dos recursos (tecnológicos, financeiros, materiais etc.) alocados, das características dos alunos e do meio social em que a instituição opera.

Considerando o ambiente em que operam, tem se apresentado aos gestores de sistemas de EaD um quadro estratégico cada vez mais complexo em termos de interações, desafios e atores envolvidos, o qual, como

argumenta Carmo <sup>[4]</sup>, requer que se tire proveito de oportunidades e que sejam superadas ameaças ao seu desenvolvimento e disseminação. Argumenta-se, assim, que a compreensão acerca do processo de inovação pode contribuir para ampliar a eficiência e a eficácia de decisões tomadas pelos gestores de sistemas de EaD acerca de novas ideias e práticas introduzidas, aprimorando, por conseguinte, a efetividade do próprio sistema.

### 3. Metodologia

Foi realizada pesquisa qualitativa com caráter exploratório, na medida em que se propõe a identificar e caracterizar aspectos que influenciam a inovação no contexto de sistemas de EaD. A pesquisa qualitativa envolveu a coleta de dados por meio de pesquisa documental e realização de entrevistas.

A pesquisa documental, considerando documentos internos obtidos junto à organização investigada de modo a subsidiar os propósitos da pesquisa, configurou-se como uma “técnica valiosa de abordagem dos dados qualitativos”, tal como mencionado por Lüdke e André <sup>[5]</sup>, ao complementar informações obtidas e ao revelar aspectos novos do tema investigado.

A entrevista, por sua vez, é definida por Zanelli <sup>[6]</sup> como “uma conversação com um propósito [de modo a] entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos”. Nesse sentido, a realização de entrevistas proporcionou a coleta de valiosas informações acerca das percepções dos participantes a respeito da gestão no sistema de EaD, bem como da introdução de inovações no contexto considerado.

Optou-se por investigar o sistema de educação a distância na UAb, por sua pertinência do ponto de vista institucional em países lusófonos. Ao investigar tal sistema, foram identificadas inovações introduzidas ao longo dos últimos cinco anos, como intervalo de tempo delimitado, envolvendo o exame iterativo e conjunto de dados coletados com pesquisa documental e entrevistas com gestores do sistema de EaD, que já atuavam na instituição à época em que a inovação foi introduzida – no caso, a migração do modelo de ensino por correspondência para o modelo de ensino *online*.

Dentre os principais documentos considerados na pesquisa documental na UAb, podem ser citados: o modelo pedagógico virtual da UAb, elaborado

em 2006; o plano estratégico da UAb para o quadriênio 2006-2010; o regulamento nº. 3931, de 30/12/2009, que trata da estrutura orgânica da UAb a partir desse ano; o documento “Relatório e Contas” da UAb para o ano de 2009; o informe “*Reforming Distance Learning Higher Education in Portugal*”, de julho de 2009, elaborado por especialistas reconhecidos na área de EaD, que compuseram uma comissão consultiva e forneceram pertinentes orientações a indivíduos e grupos inseridos no contexto da organização; regimentos; relatórios situacionais e/ou gerenciais; prospecções; estatísticas; atas de reuniões; informações institucionais que constam em sítio na *internet* da Universidade Aberta portuguesa – “ <http://univ-ab.pt> ”.

Quanto à seleção de participantes da pesquisa, foram entrevistados nove indivíduos envolvidos diretamente com a introdução da inovação – conforme documentos internos e dados coletados –, ocupantes de cargos de gestão (direção e/ou coordenação) no sistema de EaD, de modo que detivessem perspectiva mais ampla e abrangente acerca do processo de inovação investigado. As entrevistas foram realizadas de modo semi-estruturado, conforme roteiro previamente desenvolvido.

#### 4. Resultados e conclusões da pesquisa

A Universidade Aberta (UAb) é uma instituição pública de ensino superior a distância em Portugal. De acordo com documentos internos da instituição, sua missão fundamental é formar estudantes que, por várias razões, não puderam, no seu próprio tempo, iniciar ou prosseguir estudos universitários de graduação e/ou pós-graduação. Nesse sentido, a UAb procura corresponder às expectativas desse público, e também daqueles que, já tendo concluído sua formação, desejem reconvertê-la ou atualizá-la.

Como universidade pioneira no ensino superior a distância em Portugal, a Universidade Aberta foi criada em 02 de dezembro de 1988, por meio do Decreto-Lei nº 444/88. Desde sua criação, a UAb dedicou-se à formação de docentes e técnicos, concebendo e lançando cursos, de acordo com uma filosofia de prestação de serviços educacionais. É considerada pela comunidade científica internacional um dos principais provedores de *e-learning* europeus, desempenhando papel preponderante na oferta de cursos a

distância de 1º Ciclo (Licenciaturas), 2º Ciclo (Mestrados) e 3º Ciclo (Doutoramentos), em domínios das Humanidades, das Ciências e Tecnologia, da Educação e Ensino a Distância, e das Ciências Sociais e de Gestão.

A dimensão da UAb no ano de 2009 denota sua relevância: cerca de 11,5 mil estudantes (residentes em Portugal, nos países africanos de língua oficial portuguesa, e em outros países ao redor do mundo); cerca de 150 professores (mais de 80% doutorados); cerca de 300 funcionários técnicos ou administrativos, distribuídos por várias unidades situadas na cidade de Lisboa, delegações situadas nas cidades de Coimbra e do Porto, e 13 centros locais de aprendizagem situados em diversas localidades de Portugal.

Inicialmente, a UAb atuava de forma predominante com a produção e a disseminação de materiais didáticos em forma de livros, áudios, vídeos, emissões de TV e emissões de rádio. De acordo com os dados coletados, observou-se que esses materiais explicitavam quais os objetivos de aprendizagem, com foco na auto-aprendizagem, em que os estudantes interagiam predominantemente com os materiais didáticos. As únicas interações adicionais com seus professores envolviam a troca de correspondências ou por meio de telefone, de modo que, praticamente, os estudantes estudavam sozinhos com seus materiais. Os estudantes recebiam regularmente textos informativos e deveriam encaminhar de volta ao professor, o qual fornecia um *feedback* coletivo aos alunos.

Por muitos anos (de 1988 a 2005), a UAb funcionou com esse modelo, baseado em materiais didáticos impressos ou em materiais audiovisuais, enviados por serviço postal e/ou difundidos por meio de rádio e TV – inclusive, um canal na TV aberta, com programas dedicados a complementar o conteúdo das disciplinas. Nesse modelo, cada um dos docentes dispunha de um tempo semanal à disposição dos estudantes, para atendimentos por telefone com vistas ao fornecimento de orientações ou à solução de dúvidas.

Muitas vezes, o estudante procurava o contato com o professor não apenas para tirar dúvidas, mas também para manifestar sua vontade de interagir, pois muitos alegavam que se sentiam sós em seus estudos, pela distância transacional em relação ao professor e aos seus colegas estudantes. Conforme o Entrevistado 4 argumentou, nessa configuração anterior “o *aluno*

*se encontrava completamente imerso na auto-aprendizagem, pois aprendia predominantemente sozinho”.*

De acordo com o Entrevistado 2, tratava-se de um modelo “*ultrapassado e com diversas limitações, que não fomentava a interação entre os estudantes*”. Em termos de logística, com elaboração e envio de materiais, o Entrevistado 5 afirma que o sistema tradicional “*era bem mais oneroso e pesado*”. Nessa época, o entrevistado avalia que a interação estudante-material era forte, a interação estudante-professor era fraca, e a interação estudante-estudante inexistia.

O modelo anterior pode ser caracterizado, ainda, como um modelo em que o estudante tinha papel mais passivo, pois “*não tinham envolvimento direto com a universidade*”, de acordo com o Entrevistado 8. Os alunos compravam os livros e materiais, os recebiam pelos correios e estudavam sozinhos em suas casas, de modo que a interação com a universidade ocorria apenas por meio de contato telefônico ou de correspondências. Ainda que o contato também passasse a ser efetuado por correio eletrônico, a principal característica do modelo antigo ainda era a de que o corpo docente ficava à espera de que os alunos entrassem em contato com a universidade. E as unidades funcionais da UAb estavam estruturadas conforme esse pequeno grau de interação com o estudante.

Dessa forma, os primeiros oito anos de funcionamento da UAb podem ser considerados como seu período de implantação, de 1988 a 1996, com a abertura da oferta de cursos a distância, que operavam com ensino por correspondência e materiais audiovisuais. De 1996 a 2005, tem-se o período de consolidação da UAb, com a ampliação da oferta de cursos não apenas em Portugal, como também em países africanos, embora ainda operando, fundamentalmente, com a mesma modalidade de ensino.

Conforme a evolução das tecnologias de informação e comunicação e sua utilização no campo educacional, e particularmente no âmbito da EaD, “*alguns investigadores do Departamento de Educação da UAb passaram a investigar, entre 2001 e 2006, sobre essas novas tecnologias, rompendo com a tradição instituída pelo modelo de segunda geração*”, de acordo com o Entrevistado 9, salientando a relevância de tais investigações acerca da utilização do *e-learning* em cursos a distância.

Em 2001, esse grupo de investigadores já havia desenvolvido um curso completamente baseado em *e-learning*, em caráter experimental. Enquanto avançava essa experiência com cursos *online* a cargo do Departamento de Educação da UAb, que começou em 2001, o Entrevistado 5 ressalta que “o sistema tradicional se degradava, e as pessoas questionavam o pequeno grau de interação entre os participantes”. Adicionalmente, começaram a ser questionados os altos investimentos com a produção de livros e materiais didáticos impressos, que logo estavam desatualizados, enquanto que na modalidade *online* os materiais utilizados eram mais modernos e não era tão caro produzi-los e compartilhá-los com os alunos.

Esse grupo de investigação, assim, continuou a adquirir experiências, denotando as possibilidades para comunicação entre pessoas por meio dos computadores, e também possibilidades de criação de espaço de interação informal entre as pessoas. O Entrevistado 5 salienta que “o que era particularmente interessante ao final desses cursos de formação continuada de professores correspondia ao desenvolvimento de fortes interações entre os participantes, o que era bastante surpreendente”, além de produzir trabalhos de qualidade por meio de suas interações no ambiente virtual. Até 2006, esse grupo de investigadores prosseguiu a aprofundar-se em tais investigações.

Houve na UAb em 2006 um processo eleitoral, no qual assume um novo reitor. Como afirma o Entrevistado 9, “o novo reitor, que já conhecia bem a instituição desde seus primórdios, em 1988, pôde fazer uma análise crítica da universidade em termos de EaD”. Por conseguinte, foi traçado pelo novo reitor e por sua equipe reitoral um programa estratégico, o qual estava dirigido, fundamentalmente, à mudança da própria universidade. Alguns grupos dentro da UAb foram mobilizados pelo novo reitor para analisar as necessidades de mudanças. Desse modo, de 2006 em diante, a universidade foi caracterizada pela elaboração e implantação de um novo modelo pedagógico, calcado no ensino *online*, e com a criação de ambientes virtuais de aprendizagem baseados no *software* livre conhecido como *Moodle*.

Houve consenso por parte do reitor e de sua equipe reitoral de que era necessário promover a inovação no âmbito da UAb, de modo que, pouco depois à posse do reitor, foi criada a pró-reitoria denominada inovação em ensino a distância, de onde surgiram as primeiras propostas de reformulação,



as quais comporiam a própria base do planejamento estratégico traçado para a organização a partir de 2006.

O ano de 2007 correspondeu ao ano da grande mudança na UAb, em que os cursos a distância começaram a migrar para o ensino *online*, e gradualmente com a incorporação da noção de aprendizagem ao longo da vida nas ações estratégicas e nos cursos ofertados. Também houve mudança física de parte da UAb para instalações mais amplas e modernas. Em seu formato final, como argumenta o Entrevistado 9, o modelo resultou aberto a novas atualizações, de modo que seria preciso continuar a investir nas investigações sobre o tema, para “*continuar a desenvolver aprofundamentos e novos pontos de partida de modo que o novo modelo não ficasse estagnado*”.

O biênio 2006/2007, em virtude da implementação do novo modelo, corresponde assim a um período de enormes mudanças para a UAb. Considera-se que não houve rupturas com a introdução da inovação, de modo que o desenvolvimento e a implementação do modelo corresponderia a avanços evolutivos. De acordo com o Entrevistado 6, “*não houve uma transformação radical, mas sim o incremento de novos processos*”, de modo que houve a adaptação dos funcionários às novas rotinas.

De acordo com a maior parte dos entrevistados, ao longo da implementação do modelo, surgiram diversos problemas. Uma das principais preocupações envolvia a transposição da experiência dos cursos *online* para todos os cursos da UAb, conciliando o novo modelo com questões mais complexas, tais como a introdução do ambiente virtual, número de alunos muito maior, muitas turmas, a presença de tutores, a supervisão por parte dos professores, e o gerenciamento de todas essas mudanças.

Muitos problemas perpassavam a necessidade de uma mudança de paradigma na UAb, o que também envolvia a cultura organizacional, pois era pedido que as pessoas aceitassem o modelo e aderissem, porém havia posicionamentos que defendiam a manutenção do modelo antigo com a utilização da *internet* ocasionalmente. Lidou-se com essa questão por meio da realização de palestras, apresentações e seminários, para divulgar informações e orientações a respeito do ensino *online*. O Entrevistado 5 salienta que, para muitas pessoas, era uma completa novidade, então, “*foi*

*necessário esse trabalho de convencimento, pois implicava alterações muito grandes nas práticas”.*

Apesar desses problemas e desafios, o processo de inovação foi percebido pelos entrevistados como bem-sucedido, em termos de cumprimento de objetivos, solução de problemas e adoção de novos procedimentos. Com o novo modelo e a criação do ambiente *online*, a interatividade foi impulsionada, e foi possível melhorar as interações dos alunos com materiais e com os professores, criando comunidades de aprendizagem na prática. Tais mudanças se refletiram em diversos aspectos da gestão da organização, tais como: estrutura, cultura organizacional, alinhamento estratégico, expansão, dentre outros.

A maior parte dos entrevistados considera que o processo de inovação foi bastante exitoso, uma inovação de grande relevância para a organização, e que transcorreu bem, pois os resultados se mostraram efetivos. Uma das evidências da efetividade refere-se ao fato de outras universidades portuguesas procurarem conhecer o modelo, e descobrir como funciona, de modo a UAb se tornou uma referência em relação à implementação de um modelo de ensino *online*.

## 6. Referências bibliográficas

[1] VAN de VEN, A.H.; ANGLE, H.L.; POOLE, M.S. (Orgs). **Research on the management of innovation**. New York: Oxford University Press, 2000.

[2] MOORE, M.G.; KEARSLEY, G. **Educação a distância**: uma visão integrada; tradução de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

[3] RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**; tradução Marília Fonseca. Brasília: Editora UnB, 2003.

[4] CARMO, H.D.A. Virtualidades e limitações do *e-learning*: o caso da Universidade Aberta (Portugal). In: MILL, D.R.S.; PIMENTEL, N.M. (Orgs). **Educação a distância**: desafios contemporâneos. São Carlos: EdUfSCar, 2010.

[5] LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.L. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. 6.reimp. São Paulo: EPU, 1986.

[6] ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n.7, p.79-88, 2002.