

### Referência completa para citação:

TESTA, (M. G.) e FREITAS (H.). **Gestão de programas de educação a distância via internet: os casos do IPGN – SEBRAE e do NAVI – EA/UFRGS**. Porto Alegre/RS: Anais do XXXVII CLADEA, Outubro de 2002, anais em CD-ROM.

---

## **Gestão de programas de educação a distância via Internet: os casos do IPGN – SEBRAE e do NAVI – EA/UFRGS<sup>1</sup>**

Maurício Gregianin Testa  
Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Palavras Chaves: educação a distância, e-learning, Internet

### **1 Introdução**

Significativos investimentos têm sido realizados na implementação de programas de educação a distância (EAD) via Internet. Diversos cenários, principalmente de caráter econômico, cultural e tecnológico justificam o crescimento da EAD. Destes cenários derivam os elementos potencializadores da criação de um mercado eletrônico da aprendizagem, como o movimento em direção às bibliotecas digitais, o crescimento do custo da educação convencional, a convergência das tecnologias digitais, a crescente conectividade e abrangência da Internet, o desenvolvimento de uma infra-estrutura para o comércio eletrônico, a rápida obsolescência dos conteúdos, a crescente importância da aprendizagem continuada, entre outros (HAMALAIMEN et al. apud TURBAN et al., 1999).

Entretanto, o movimento da educação em direção à Internet ainda é coberto por algumas incertezas. O desafio para os administradores na gestão de programas de EAD é grande em função das diversas variáveis envolvidas (comunicação, metodologia, *softwares*, *hardwares*, professores, tutores, equipe técnica de apoio, avaliação, segurança, etc.) e aumenta em função da característica multidisciplinar dos programas de educação via Internet e da escassez de pessoas especializadas no assunto. Decisões erradas podem comprometer um programa em desenvolvimento e no meio das diversas escolhas que devem ser feitas no estabelecimento de uma estratégia, é importante manter o foco nos pontos realmente importantes para o sucesso do programa.

Por isso, este trabalho tem por objetivo analisar os pontos importantes na gestão de programas de EAD via Internet (TESTA e FREITAS, 2002) verificando como eles foram gerenciados em dois casos de ensino de Administração: no programa Iniciando um Pequeno Grande Negócio (IPGN) do SEBRAE e do Núcleo de Aprendizagem Virtual (NAVi) da Escola de Administração da UFRGS. Secundariamente, também se procurou identificar os problemas mais críticos ocorridos nestes programas.

A seguir, na seção 2, apresenta-se o referencial teórico básico deste trabalho. A seção 3 descreve o método de pesquisa, enquanto que a seção 4 apresenta os resultados do estudo, cujas considerações finais são abordadas na seção 5.

### **2 Referencial Teórico**

Pela grande amplitude do tema deste artigo, que abrange a educação via Internet a partir de uma macro perspectiva, fica impossível descrever todos os aspectos estudados que

---

<sup>1</sup> O presente trabalho foi realizado com o apoio da CAPES, entidade do Governo Brasileiro voltada para a formação de recursos humanos.

proporcionam a base teórica que sustenta a pesquisa realizada., como os ligados a tecnologia, a aspectos pedagógicos, a realização de parcerias ou alianças estratégicas, os financeiros e assim por diante. Assim, nesta seção, apenas conceitua-se educação a distância via Internet e apresenta-se algumas de suas principais características.

Educação a distância (EAD) pode ser compreendida como uma modalidade de ensino-aprendizagem que tem por característica básica a separação física entre professores e alunos e a existência de algum tipo de tecnologia para possibilitar uma interação entre eles (BELLONI, 2001; NISKIER, 1999; MARTIN, 1999; VEIGA et al., 1998; WILLIS, 1994). No caso do objeto de estudo desta pesquisa, esta tecnologia é essencialmente a Internet. A definição de Moore (apud BELLONI, 2001, p.24) complementa:

Educação a distância pode ser definida como a família de métodos instrucionais nos quais comportamentos de ensino são executados em separado dos comportamentos de aprendizagem, incluindo aqueles que numa situação presencial seriam desempenhados na presença do aprendente, de modo que a comunicação entre o professor e o aprendente deve ser facilitada por dispositivos impressos, eletrônicos, mecânicos e outros.

A educação a distância não é uma forma nova de aprendizado. De fato, sob a ótica das tecnologias, existem três gerações básicas de modelos de EAD (BELLONI, 2001). A primeira geração é a do ensino por correspondência. A segunda, que se desenvolveu nos anos 60, deriva da integração do ensino por correspondência com programas de vídeo e áudio, difundidos através de rádio ou televisão. A terceira e mais atual geração é a formada pelas novas tecnologias de comunicação (onde a Internet se destaca) e se utiliza de redes telemáticas com banco de dados, e-mail, listas de discussão, *sites*, etc.

Críticas mais duras são normalmente dirigidas para a segunda geração, que é fortemente influenciada pelos modelos fordistas de produção, sendo caracterizada pelo público em massa, economia de escala, divisão de trabalho, centralização e ainda é o modelo mais presente na EAD. Stewart (apud BELLONI, 2001, p.15) afirma que os modelos fordistas “desempenham um papel de desintegração de nossa sociedade, pois contribuem para o isolamento e evitam a interação pessoal e crítica”. O que se espera é que a Internet possa ser usada pelas idéias emergentes pós-fordistas para desenvolver uma aprendizagem aberta mais adequada na EAD.

A EAD é mais flexível do que o ensino presencial, pois propicia ao aluno escolher, desde que possua os meios tecnológicos para tal, onde e em que horário deseja estudar, estabelecendo o seu próprio ritmo de estudo. Conseqüentemente traz maiores possibilidades de se trabalhar e permanecer no ambiente cultural, profissional e familiar (ARETIO apud EDUCNET, 1999; NISKIER, 1999; MARTIN, 1999). É também verdade que a flexibilidade pode representar um problema: exige do aluno uma maior disciplina e responsabilidade pelo próprio desenvolvimento. Conforme o perfil, o estudante, acostumado com uma educação onde exerce um papel passivo, pode encontrar dificuldades na educação a distância. Por outro lado, o aluno também pode se torna mais ativo, através do desenvolvimento de iniciativa, atitudes, interesses, valores e hábitos educativos (ARETIO apud EDUCNET, 1999; NISKIER, 1999; MARTIN, 1999).

Na EAD, os docentes, ao contrário da educação presencial, normalmente são de diversos tipos, desempenhando um papel de suporte e orientação da aprendizagem e encontrando mais problemas de avaliação (ARETIO apud EDUCNET). A educação a distância demanda processos complexos de concepção, produção e difusão dos cursos, exigindo menos docentes e mais profissionais administrativos. Possibilita muitos alunos por curso, o que reduz os custos, apesar de serem, inicialmente, mais altos (ARETIO apud EDUCNET, 1999; NISKIER, 1999). Os altos custos iniciais provêm da aquisição de equipamentos de informática, de investimentos em infra-estrutura tecnológica, da aquisição

de licenças de uso de *softwares*, da formação dos professores para a EAD, entre outros aspectos.

### 3 Método de pesquisa

Este trabalho tem natureza exploratória e utiliza como método de pesquisa o estudo de caso, realizados em dois programas de EAD via Internet, o IPGN do Sebrae e o NAVi da Escola de Administração da UFRGS. A análise dos dois casos está baseada em um conjunto de categorias e pontos de um protocolo de estudo de caso, apresentado no quadro 1. Segundo Yin (2001, p.89), “o protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa [...], e destina-se a orientar o pesquisador a conduzir o estudo de caso”.

O protocolo foi elaborado com base em uma pesquisa anterior (TESTA e FREITAS, 2002), onde se realizaram criteriosas entrevistas em profundidade com nove especialistas da área acadêmica e empresarial do RS, SP, DF, RJ e Buenos Aires. Os resultados detalhados da análise de conteúdo destas entrevistas, bem como dos procedimentos adotados para sua realização, estão descritos em Testa e Freitas (2002). Os aspectos que incorporam o protocolo de estudo de caso são aqueles que mais foram referenciados pelos respondentes destas entrevistas, segundo a análise de conteúdo realizada.

Quadro 1 - Categorias do protocolo de estudo de caso

<b>Categorias e seus aspectos/itens principais analisados nos estudos de caso – Representam os pontos mais importantes na gestão de programas de educação a distância via Internet (TESTA e FREITAS, 2002)</b>
<b>A capacitação em educação a distância dos membros da equipe dos programas de EAD</b> (treinamentos; experiência anterior; funcionamento da equipe de suporte).
<b>O envolvimento de pessoas da organização com o programa de EAD</b> (resistências internas de pessoas da organização ao programa; envolvimento dos professores).
<b>A influência das características e do comportamento do estudante</b> (avaliação do perfil dos estudantes; ações para evitar sentimentos de abandono e isolamento; adaptação da mudança da educação presencial para a distância; atendimento das necessidades e desejos dos estudantes; problemas de falta de tempo dos estudantes; excessiva passividade dos estudantes; ações de motivação).
<b>O modelo pedagógico e seus principais aspectos</b> (definição de um projeto pedagógico; adequação do material à Internet; contextualização dos cursos com a cultura do estudante; evitar modelos behavioristas e práticas fordistas; focar na interação e colaboração).
<b>A infra-estrutura tecnológica e suas implicações</b> (avaliação da infra-estrutura tecnológica disponível e necessária; evitar foco excessivo nos recursos tecnológicos; avaliar capacidade de transmissão da Internet; aquisição de equipamentos).
<b>As precauções com os softwares específicos para a EAD</b> (limitações dos <i>softwares</i> específicos para a EAD; evitar utilização de <i>softwares</i> específicos).
<b>O estabelecimento de parcerias, alianças e terceirização</b> (alianças e parcerias fornecidas; busca de know-how técnico; investimentos em desenvolvimento tecnológico).

No caso do IPGN, a coleta de dados foi realizada entre dezembro de 2001 e fevereiro de 2002, sendo utilizadas as seguintes técnicas, através de um processo de triangulação (YIN, 2001) - documentação, entrevistas semi-estruturadas e observação direta:

**a) Documentação:** três documentos foram utilizados no estudo do caso do IPGN - o relatório de uma pesquisa de avaliação da primeira edição do curso IPGN realizado pela empresa FATO Pesquisa Social e Mercadológica (FATO, 2001), o relatório dos resultados do curso escrito pelo próprio SEBRAE (SEBRAE, 2001) e o documento das diretrizes estratégicas do SEBRAE para os anos 1999 e 2000 (SEBRAE, 1999).

**b) Observação direta:** ocorreu no *site* do Programa, incluindo os ambientes de aprendizagem dos cursos desenvolvidos a distância.

**c) Entrevistas semi-estruturadas:** duas entrevistas foram realizadas com responsáveis pela implementação e gestão do programa. A primeira em Brasília (que não foi realizada pelos pesquisadores, mas por uma pessoa sob orientação), durou aproximadamente

uma hora. A segunda entrevista foi realizada por um dos autores, em Porto Alegre, e durou 1 hora e 30 minutos. As entrevistas foram gravadas para facilitar a análise.

A coleta de dados no NAVi - EA/UFRGS ocorreu de forma semelhante à descrita para o caso do IPGN. As principais diferenças estão na realização de observação participante, na quantidade de documentos disponíveis e na existência em registros em arquivos. Ela foi realizada entre dezembro de 2001 e fevereiro de 2002 (com exceção da observação, que iniciou anteriormente a este período).

Através da **observação participante** foi possível acompanhar praticamente todo o desenvolvimento do NAVi até o momento de encerramento da pesquisa. Por outro lado, também se procurou ter a precaução de que tal envolvimento não significasse um viés nas interpretações e inferências. Também se observou o *site* do NAVi e de seus cursos.

A **quantidade de documentação** utilizada também difere do caso do IPGN, devido ao maior tempo e grau de envolvimento dos pesquisadores no caso e, sobretudo, ao maior acesso a pesquisas já desenvolvidas no NAVi (que resultaram inclusive em monografias e artigos). Também se tinha a disposição diversos relatórios de atividades do NAVi. Apenas uma **entrevista** foi realizada (com o atual responsável pelo Programa), de aproximadamente uma hora de duração.

Também foi utilizado, como fonte de dados, registros diversos que estavam disponíveis. A relevância do uso de registros como fonte de evidência no estudo de caso do NAVi deriva da grande quantidade de registros que são produzidos eletronicamente, especialmente nos cursos a distância, tanto pela equipe de desenvolvimento, como pelos estudantes, na interação destes entre si e com os professores.

#### **4 Análise dos resultados**

As análises dos dois estudos de caso são apresentadas separadamente: primeiro, relata-se o resultado do caso do programa IPGN do SEBRAE e, logo após, o do NAVi da UFRGS. Na descrição dos dois casos, procura-se, inicialmente, fazer uma breve caracterização dos programas e de seus cursos, para, em seguida, descrever o resultado da análise das questões do protocolo.

##### **4.1 O caso do IPGN – SEBRAE**

Apesar de ser apenas um curso, a iniciativa do IPGN está ligada a objetivos mais amplos, podendo ser considerada como um programa de EAD via Internet, pois se trata, na realidade, de uma experiência piloto para o desenvolvimento de outras iniciativas posteriores. O curso busca “orientar o empreendedor a organizar suas idéias e recursos, indicando um roteiro com os principais aspectos a serem considerados no planejamento e abertura de um negócio” (IPGN, 2002). Durante o curso, que foi desenvolvido para ser realizado em 60 dias, o estudante aprendeu a elaborar um Plano de Negócios. O curso foi dividido em 5 módulos: (1) Perfil Empreendedor, (2) Identificando Oportunidades de Negócio, (3) Análise de Mercado, (4) Concepção dos Produtos e Serviços e (5) Análise Financeira.

O IPGN foi desenvolvido em 2001 pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa - nacional, sediado em Brasília, em cooperação com a unidade do Rio Grande do Sul e de uma incubadora contratada de Santa Catarina. O curso, totalmente gratuito, foi concebido para ter 500 alunos, vagas que quando disponibilizadas na Internet se esgotaram em apenas 3 minutos. Neste trabalho, se investigou apenas a primeira edição do curso, que, por sinal, um alto grau de abandono: apenas 183 de 500 participantes a concluíram. Curiosamente, o curso, de uma maneira geral, foi muito bem avaliado pelos seus participantes em pesquisa encomendada pelo SEBRAE (FATO, 2001).

A seguir, descreve-se o resultado do estudo do caso do IPGN, seguindo a ordem das categorias presentes no protocolo de estudo de caso, fixando-se, essencialmente, nos pontos que apresentaram problemas.

#### **4.1.1 A capacitação em EAD dos membros da equipe do IPGN**

A capacitação e a experiência da equipe de um programa de educação a distância é um dos aspectos mais determinantes do sucesso de um programa (TESTA e FREITAS, 2002). O SEBRAE, ao iniciar o planejamento do curso IPGN, teve grande preocupação com a capacitação de seus instrutores (chamado internamente de tutores), que foram selecionados em função do conhecimento do conteúdo do curso, mas também em função de outras características, como facilidade de expressão via Internet. Os tutores receberam treinamentos específicos para atuarem no curso a distância. Inicialmente, tiveram um curso de dois dias de adaptação às ferramentas do *site* e do conteúdo. Outros treinamentos também foram realizados, mas todos eles de baixa carga horária.

Apesar de existir alguns indícios de que pesam a favor da idéia de que a capacitação foi bem sucedida, alguns problemas certamente ocorreram. O principal indício a favor está em na pesquisa realizada (FATO, 2001) onde, em uma escala de 5 pontos (ótimo, bom, regular, ruim e péssimo), apenas 3,7% dos alunos considerou a atuação dos tutores como regular ou ruim e nenhum considerou como péssimo. E também apenas 2,1% dos respondentes consideraram o serviço de suporte regular ou ruim, sendo que também nesta questão ninguém escolheu a opção 'péssimo'. O principal fato que pesa contra está no relatório do curso realizado pelo próprio SEBRAE, que apontou 4 pontos a serem melhorados no curso, sendo dois o processo de tutoria e de acompanhamento dos tutores e o acompanhamento mais eficaz dos alunos pelos tutores (IPGN, 2001).

É importante também ressaltar que, na primeira etapa do curso, havia um tutor para cada 50 alunos. Posteriormente esta proporção foi elevada para um tutor para cada 200 alunos. Como os tutores trabalhavam apenas duas horas por dia nesta função, existe a possibilidade de que o nível de interação tutor-aluno tenha sido baixo. Assim, apesar dos tutores tomarem iniciativas para motivar os estudantes que apresentavam baixo rendimento ou interação (inclusive houve casos de ligações pessoais por telefone de tutores para alunos), era possível para um estudante realizar o curso sem interagir com nenhum tutor. Talvez por isso, 35,1% dos entrevistados não responderam a questão exposta anteriormente sobre a atuação dos tutores (FATO, 2001).

Uma possível causa deste tipo de dificuldade pode ter sido a inexistência de pessoas com experiência prévia em EAD na equipe de planejamento do IPGN a distância. Os profissionais envolvidos buscaram uma capacitação informal, através de leituras e de visitas a outras experiências em realização. Muita coisa foi feita por tentativa e erro. Quanto à parte técnica, ela foi totalmente terceirizada desde o início.

#### **4.1.2 O envolvimento de pessoas do SEBRAE com o IPGN**

Não foram identificados problemas de falta de envolvimento de funcionários do SEBRAE com o IPGN, o que também é um dos pontos importantes de um programa de EAD (TESTA e FREITAS, 2002). A natureza do SEBRAE, uma organização que trabalha com conhecimento e possui um perfil que valoriza a inovação, contribuiu neste sentido. Como afirma um dos responsáveis pelo IPGN, “não se pode ser resistente, pois é da mudança que vem o nosso diferencial competitivo”. De qualquer maneira, para evitar problemas, houve a preocupação em realizar uma adequada comunicação interna na organização.

#### **4.1.3 A influência das características e do comportamento do estudante**

Não houve nenhuma preocupação em avaliar a características disciplinares ou dos estudantes inscritos no IPGN para saber se tinham condições, em função de seus perfis, de participar do curso. A expectativa do SEBRAE era de que as próprias pessoas se avaliassem

como aptas ou não a participar o curso, a partir da leitura das informações contidas no *site* do IPGN, onde aparecia a quem o curso se destina, o tempo demandado de estudo, etc.

Esta situação trouxe sérios problemas para o IPGN, sendo, provavelmente, uma das grandes causas de desistência. A falta de tempo foi a principal dificuldade encontrada pelos alunos, lembrada por 31,8% dos respondentes na pesquisa encomendada pelo SEBRAE (FATO, 2001). A pesquisa também destacou que “a exigência da disciplina pessoal para a realização de todo o programa era maior que o interesse específico do participante na conclusão do programa” (FATO, 2001, p.12).

A colocação a seguir ilustra bem esta situação:

Pelo perfil geral dos entrevistados [...] a disciplina exigida para alcançar a conclusão do programa leva à desmotivação. Há outras opções de ocupação do tempo que se impõem por conta de exigência externa ou de compromisso. Como a conclusão do programa não representa um ganho imediato e como não há a organização de tempo e espaço que o ensino presencial proporciona, o interesse e a motivação dos participantes acaba sucumbindo às exigências cotidianas (FATO, 2001, p.13).

Em relação ao sentimento de abandono e isolamento que pode ocorrer com o estudante, outro ponto relevante na EAD, e também à necessidade de motivar os alunos para participarem nos cursos, os tutores receberam orientações específicas de atuação. Não ficavam apenas esperando que os estudantes entrassem em contato com eles para esclarecer alguma dúvida, mas agiam proativamente para motivá-los a concluir os estudos. Até porque os tutores eram remunerados por aluno concluinte. Chegou-se ao caso, como mencionado, de tutores que realizaram ligações telefônicas para alunos seus porque não estavam conseguindo fazer contato via Internet. Entretanto, a pesquisa da FATO (2001, p. 15) mostrou que “a tutoria e os *chats* não foram suficientes para suprir esta demanda motivacional, não emulando adequadamente o ambiente real” e sugere uma série de atividades motivacionais e de integração.

#### **4.1.4 O modelo pedagógico e seus principais aspectos**

A definição de um projeto pedagógico, e mesmo da perspectiva educacional do programa IPGN, deu-se de acordo com as diretrizes utilizadas pelo SEBRAE nos seus cursos presenciais. Ou seja, não é porque o curso foi desenvolvido a distância, que se modificou a perspectiva educacional do SEBRAE, ou mesmo, que se estabeleceu novos modelos pedagógicos. Entretanto, a concretização deste modelo foi acompanhada passo a passo por quatro integrantes da equipe do IPGN (três do Rio Grande do Sul e um de Brasília) que se reuniam quase que semanalmente em Santa Catarina onde o curso estava sendo montado pela empresa terceirizada. Estas reuniões também serviram para supervisionar o design instrucional realizado pela empresa catarinense.

Indicativos levam a crer que as questões metodológicas e de design instrucional foram satisfatórias. Na pesquisa da FATO (2001), a boa avaliação recebida pelo curso (quadro 47) foi justificada por 35 estudantes (de 255) como decorrente da linguagem nos textos, por 28 estudantes em função da facilidade em estudar a distância e por 15 estudantes em função didática empregada. Em uma pergunta aberta, estas foram a segunda, terceira e quinta opções mais citadas, o que é significativo.

A questão da contextualização do curso com a cultura local ocorreu de forma muito criativa pelo SEBRAE. Como já foi mencionado, o curso IPGN é padronizado em todo o território nacional. São os mesmo conteúdos, os mesmo módulos, os mesmos exercícios. A solução para evitar que o curso não ficasse descontextualizado foi selecionar tutores de diversas regiões do Brasil, que conhecessem a realidade dos micros e pequenos empresários de suas regiões. Este fato foi considerado, pela própria equipe de concepção, um dos grandes pontos positivos do curso. A leitura da ficha dos alunos pelos tutores também foi uma

tentativa de personalizar o curso, evitando padronização e fugindo de um modelo mais behaviorista.

#### **4.1.5 A infra-estrutura tecnológica e suas implicações**

Alguns fatores facilitaram a definição da infra-estrutura tecnológica para o desenvolvimento do programa IPGN. Primeiro, e mais importante, o apoio da empresa terceirizada de Santa Catarina, onde *site* do curso estava localizado. Segundo, a existência de uma estrutura tecnológica com servidor próprio e laboratório de informática com mais de 20 máquinas, na Universidade SEBRAE de Negócios, onde, por exemplo, foi realizado o curso de capacitação dos tutores. Desta maneira, quase nenhum investimento foi feito em aquisição de tecnologia e equipamentos.

#### **4.1.6 As precauções com os *softwares* específicos para a EAD**

O SEBRAE optou por não utilizar nenhum *software* específico de educação a distância disponível comercialmente. Por razões que não foi possível identificar (com exceção do custo elevado das licenças), a escolha foi montar, com apoio da empresa terceirizada, um ambiente próprio na Internet. Para o estudante, o *site* do IPGN possuía basicamente todas as opções que um *software* comercial oferece.

Na percepção dos entrevistados, o ambiente construído atendeu as expectativas. Uma única falha foi relatada, na parte de controle. Se um aluno começasse a realizar o curso por um módulo que não fosse o primeiro (o que era permitido), o sistema indicava que aquele aluno não havia iniciado o curso. O maior problema, entretanto, foi relatado pelos estudantes na pesquisa da FATO (2001). Em uma pergunta aberta, 17 respondentes (ou 7,1%) citaram que as salas de bate papo (*chat*) eram o aspecto mais deficiente do programa IPGN. Apesar de parecer um número relativamente baixo, uma vez que a amostra era composta de 255 estudantes, esta foi a questão mais citada depois da resposta “Não percebeu deficiência”. Na avaliação de 10 itens específicos do programa (questão fechada em escala de cinco pontos), o *chat* foi o item que recebeu a pior avaliação, com apenas 28,8% dos respondentes escolhendo as opções bom ou ótimo.

#### **4.1.7 O estabelecimento de parcerias e a terceirização**

A terceirização de toda a parte técnica do curso com uma organização de Santa Catarina – num sistema quase que de parceria – foi uma escolha apontada como importantíssima para o sucesso do curso. Na opinião de um dos responsáveis do IPGN, não seria possível chegar aos mesmos resultados sem o auxílio da empresa catarinense. Ou seja, não seria possível desenvolver um curso com qualidade similar, no mesmo prazo e com o mesmo orçamento.

### **4.2 O caso do NAVi – Escola de Administração da UFRGS**

O Núcleo de Aprendizagem Virtual é um programa de EAD via Internet desenvolvido pela Escola de Administração (EA) da UFRGS, através de seu Programa de Pós-Graduação em Administração. Seu objetivo é buscar condições de consolidação da educação a distância na EA.

O planejamento para a implantação do NAVi iniciou no final de 1998 e a primeira experiência em EAD concretizou-se com a realização de uma disciplina parcialmente a distância (Sistemas de Informações Gerenciais) do curso de graduação em Administração da UFRGS, no semestre 2000/1, para 120 alunos. A disciplina foi replicada posteriormente, de forma semi-presencial, nos semestres subseqüentes, juntamente com a disciplina de Administração do Composto de Comunicação (também do curso de graduação). Entre abril e junho de 2001 ocorreu a primeira experiência totalmente a distância do NAVi, com a realização do curso de extensão Planejamento Estratégico em Saúde (para aproximadamente 30 alunos). Posteriormente, o NAVi elaborou outro curso de extensão na Internet, denominado de Administração Municipal Eficaz com Responsabilidade Fiscal.

A seguir, descreve-se o resultado do estudo do caso do NAVi, seguindo a ordem das categorias presentes no protocolo de estudo de caso.

#### **4.2.1 A capacitação em EAD dos membros da equipe do NAVi**

A equipe do NAVi, desde a sua concepção, foi formada por bolsistas, principalmente dos cursos de Administração e das Ciências da Computação, e por professores da Escola de Administração, que se envolveram na coordenação do Núcleo ou diretamente nos cursos e disciplinas realizados a distância. Nenhum integrante possuía experiência anterior ou formação em educação a distância. E nenhum dos membros da equipe participou de cursos ou treinamentos específicos em EAD via Internet. A formação se baseou, essencialmente, na participação em congressos e workshops de EAD, em visitas a iniciativas em andamento em outras organizações, em leituras e no contato com organizações fornecedoras de produtos para a EAD e com outros professores da UFRGS que já tinham experiência no assunto.

Esta falta de formação dos integrantes da equipe do NAVi ampliou as dificuldades normais de implantação de um programa de EAD. A aprendizagem ocorreu por tentativa e erro e, apesar de ter sido um processo rico em aprendizado para a equipe, não foi o mais eficaz. Apesar do primeiro curso totalmente a distância (Planejamento Estratégico em Saúde) ter sido bem avaliado pelos seus alunos, o processo para se chegar a este resultado foi, certamente, desnecessariamente difícil em função da inexperiência da equipe.

Inicialmente também não houve a preocupação em definir uma equipe de suporte e suas atividades. Os alunos das disciplinas e cursos a distância eram orientados a interagir com o professor, em caso de dúvidas sobre o conteúdo do curso, ou com qualquer bolsista do NAVi, no caso de dúvidas técnicas. Com o crescimento das solicitações de ordem técnica, começaram a surgir problemas, como demora no atendimento, desconhecimento do atendente em resolver a questão do aluno, etc. Ocorreram algumas reclamações de alunos neste sentido. Por isso, num segundo momento, foram definidas pessoas específicas (e um processo também) para se prestar um melhor suporte aos estudantes.

#### **4.2.2 O envolvimento de pessoas da Escola de Administração com o NAVi**

Não se identificaram problemas de resistência interna na Escola de Administração em relação ao NAVi. Entretanto, ocorreram dificuldades em função da falta de envolvimento de alguns professores. O maior problema ocorrido foi na fase de concepção de um curso de capacitação de gerentes de contas, onde participavam oito professores diferentes (pois o curso era formado por 8 disciplinas). Diversos professores não conseguiram encontrar o tempo suficiente para participar da transformação de seus módulos ou disciplinas para o meio Internet. O curso acabou não sendo realizado, também por outras razões, mas, de qualquer maneira, este ponto também teve sua influência.

A participação de alguns professores em certas experiências realizadas também foi reduzida. Notou-se, essencialmente, falta de envolvimento na participação de fóruns, na elaboração de material instrucional e na correção de exercícios. Houve prejuízo na qualidade de algumas iniciativas por esta razão.

#### **4.2.3 A influência das características e do comportamento do estudante**

Em relação aos estudantes, não foram realizadas pesquisas prévias para avaliar sua disposição e disciplina para realizar algum curso. O NAVi também não se preocupou em estabelecer estratégias bem definidas para evitar que os alunos se sentissem isolados ou abandonados no curso. Existia, porém, a consciência da importância da interação como fator motivacional e também para evitar estes sentimentos negativos.

Inicialmente, também não se teve a preocupação de se identificar necessidades e desejos dos estudantes, mas, a partir do curso de extensão Planejamento Estratégico em Saúde, começou a se solicitar diversas informações no momento da inscrição, que puderam ser utilizadas na condução do curso. Pelo número reduzido de alunos nos dois cursos de



extensão desenvolvidos, o cadastro possibilitou à equipe do NAVi estabelecer interações mais personalizadas e de acordo com as necessidades de cada aluno.

Em relação a mudança ou adaptação cultural, do modelo presencial para o modelo a distância, houve, desde as primeiras experiências, a preocupação em apresentar aos estudantes exatamente como funcionaria o curso, o porque de cada ferramenta ou recurso utilizado, e as diferenças para o ensino presencial. Ao contrário do caso do IPGN, não se encontrou dificuldades tão claras em relação a falta de tempo dos estudantes.

#### **4.2.4 O modelo pedagógico e seus principais aspectos**

Questões relacionadas ao modelo pedagógico foram discutidas entre os membros da equipe do NAVi por ocasião da implantação da primeira disciplina a distância. Ainda que não se tenha definido exatamente um modelo específico, os questionamentos iniciais foram importantes no sentido de definir as estratégias para buscar um aprendizado mais eficaz dos estudantes. A principal delas foi focar os cursos na interação entre os participantes. Ou seja, fazer com que a aprendizagem dos alunos aconteça principalmente em ambientes como *chats* e fóruns de discussão, e não da leitura de textos e resolução de exercícios. A concretização, entretanto, deste tipo de diretriz nem sempre ocorreu como o desejado, mas a experiência do curso de Planejamento Estratégico em Saúde foi particularmente bem sucedida neste aspecto. A preocupação em não transformar o *site* em um simples meio de transmissão de informações era presente na equipe do NAVi.

Outra questão que marcou as experiências do NAVi foi a preocupação em não estabelecer cursos seguindo modelos fordistas e padronizados. Por isso, os cursos realizados foram projetados para um pequeno número de participantes. A vontade sempre foi de basear o projeto pedagógico na interação e na colaboração entre os estudantes e professores.

A adaptação do material para o meio da Internet também ocorreu de forma evolutiva. No início, a primeira preocupação foi disponibilizar os textos estabelecendo *hyperlinks* entre eles, de forma que o estudante não tivesse que seguir um caminho rígido pré-determinado. Num primeiro momento não se teve, entretanto, uma preocupação em construção de textos em uma linguagem diferenciada, mais adequada para a Internet. Este tipo de preocupação surgiu posteriormente, especialmente no curso de Planejamento Estratégico em Saúde. Também é a partir deste momento que se começou a fazer maiores reflexões sobre a quantidade de textos disponibilizada aos alunos.

#### **4.2.5 A infra-estrutura tecnológica e suas implicações**

Dentro dos itens relativos à infra-estrutura tecnológica existem alguns que foram amplamente considerados pelo NAVi. Houve avaliação e definição da infra-estrutura disponível, sempre se procurou evitar o foco dos cursos na possibilidade da tecnologia e a capacidade de transmissão da Internet sempre foi um regulador dos recursos disponibilizados nos *sites*.

Em relação aos outros itens, entretanto, surgiram algumas dificuldades. Primeiro, apesar da equipe ter conhecimento técnico para avaliar os equipamentos adquiridos, não se tinha, inicialmente, exata noção do que seria demandado pelas atividades do NAVi. Segundo, a maioria das atividades foi definida após a aquisição dos equipamentos, de forma que para cada nova proposta, tinha que ser feita uma avaliação de viabilidade, para ver se a proposta podia ser comportada pelos equipamentos adquiridos. Terceiro, o equipamento adquirido teve um custo relativamente elevado: ainda que possa ser considerado baixo em relação a investimentos realizados em outras organizações, ele é alto em função do orçamento e dos recursos da Escola de Administração.

#### **4.2.6 As precauções com os softwares específicos para a EAD**

O NAVi também optou, assim como o SEBRAE, por não utilizar *softwares* comerciais, específicos para a educação a distância via Internet. A escolha se baseou nas críticas realizadas a estes *softwares* por pessoas envolvidas em outras iniciativas de EAD, e

também pelo fato de haver bolsistas técnicos que pudessem desenvolver ferramentas internamente no NAVi.

#### **4.2.7 O estabelecimento de parcerias e terceirização**

O NAVi optou por não terceirizar nenhum de seus serviços e nem mesmo realizar algum tipo de parceria. Esta decisão teve algumas conseqüências positivas e outras negativas. Como ponto positivo, pode-se citar a aquisição de conhecimento e autonomia pela equipe. Os desafios impostos pela necessidade de construir tudo o que é necessário em um curso a distância internamente forçou o estudo e a realização de pesquisas pelos membros do NAVi, que adquiriram um *know-how* em diversas questões.

Entretanto, os pontos negativos parecem ser mais fortes. As dificuldades, por exemplo, de caráter técnico tenderam a desviar a atenção e conseqüentemente o foco dos objetivos principais do Núcleo. Passou-se muito mais tempo desenvolvendo-se ferramentas e construindo *sites* do que se pensando em questões metodológicas ou de conteúdo dos cursos. Além disso, ocorreram atrasos no desenvolvimento dos cursos e alguns recursos não ficaram disponíveis. O suporte aos alunos durante a realização dos cursos também ficou prejudicado, pois os próprios membros da equipe precisavam resolver qualquer imprevisto técnico que ocorresse.

### **5 Considerações Finais**

A explosão de ofertas de cursos a distância na Web é o início de um processo de consolidação de uma nova forma de ensino e aprendizagem: não há dúvidas de que a EAD via Internet irá conquistar um espaço significativo no mercado educacional. Entretanto, esta explosão não significa que todos os problemas relativos ao ensinar e aprender através de redes de computadores estejam solucionados. Pelo contrário, nota-se que existem muitas dúvidas nas empresas e nas instituições de ensino, não apenas em relação a aspectos pedagógicos, mas também na gestão das diversas iniciativas.

Apesar do rápido surgimento de ‘especialistas’ no assunto, aproveitadores da ‘carona’ de um mercado em expansão, afirmarem ter a solução de todos os problemas, a realidade se mostra bem diferente. Verdadeiros especialistas são praticamente unânimes ao afirmar que montar um eficaz e eficiente programa de EAD via Internet não é uma tarefa tão simples quanto alguns possam imaginar. Muitas organizações que se propuseram a fazê-lo têm encontrado dificuldades, ou têm se limitado a serem meros meios de disponibilização de informação.

Por isso, é importante dispor na área de Administração de informações relativas aos erros e acertos das diversas iniciativas em desenvolvimento, por mais singelas que possam parecer. Neste trabalho procurou-se destacar pontos que são realmente importantes na gestão dos programas, descrevendo, ainda que de forma sintética, como ocorreram em dois casos. A leitura que se deve fazer destes casos é o de procurar compreender os elementos, as circunstâncias, de um programa de EAD, como base para o início de uma reflexão mais profunda a respeito dos desafios a serem enfrentados no ensino em Administração via Internet.

### **Referências**

- BELLONI, M. L. **Educação a distância**. Campinas: Autores Associados, 2001.
- EDUCNET. Disponível em: <<http://www.cciencia.ufrj.br/educnet>> Acesso em: 6 out. 1999.
- FATO Pesquisa social e mercadológica. **Avaliação da primeira turma dos participantes do curso “Iniciando um Pequeno Grande Negócio”**. Porto Alegre: 2001. Relatório de Pesquisa.
- IPGN. Disponível em <<http://ipgn.iea.com.br/ipgn/>> Acesso em: 15 jan. 2002
- MARTIN, C. **O Futuro da internet**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NISKIER, A. **Educação à distância: a tecnologia da esperança**. São Paulo: Loyola, 1999.

SEBRAE. **Direcionamento Estratégico 1999-2000**. Brasília: 1999.

SEBRAE. **Primeira edição do curso IPGN**. Brasília: 2001. Relatório.

TESTA, M. G.; FREITAS, H. **Fatores importantes na gestão de programas de educação a distância via Internet: a visão dos especialistas**. *In: XXVI Congresso Nacional da ANPAD*. Salvador, 2002.

TURBAN, E., et al. **Electronic commerce: a managerial perspective**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

WILLIS, B. (ed.) **Distance education: strategies and tools**. New Jersey: Educational Technology Publications, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.