

# **O Ensino a distância da Gestão**

## **Breves reflexões sobre o panorama global e sobre a experiência da Universidade Aberta**

*(Intervenção na Sessão Paralela sobre **Multimedia e interactividade na formação**, X Congresso Iberoamericano da FIACYD / IV Conferência Nacional de Formadores / XXXI Encontro Nacional da APG, Lisboa, 28 de Junho /1 de Julho de 1998)*

*Por **Hermano Carmo**, Director do Gabinete de Planeamento de Ensino da Universidade Aberta*

<b>1. A CONJUNTURA MUNDIAL DO ENSINO ABERTO E A DISTÂNCIA (EAD)</b>	<b>2</b>
1.1. O dilema de Knowles	2
1.2. A crise dos sistemas presenciais	3
1.3. A emergência do EAD	4
1.4. Formatos organizacionais de EAD	6
1.5. Componentes estratégicas dos modelos de EAD	7
<b>2. O ENSINO DA GESTÃO ATRAVÉS DA EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA (EAD)</b>	<b>8</b>
<b>3. O MODELO DE EAD DESENVOLVIDO NA UNIVERSIDADE ABERTA</b>	<b>9</b>
3.1. Um instantâneo da Universidade Aberta	9
3.2. A rede de apoio presencial	10
3.3. Ciclo de vida de aprendizagem de uma unidade lectiva	11
3.4. Tempo médio de aprendizagem de uma unidade lectiva	13
<b>4. A EXPERIÊNCIA DE ENSINO DA GESTÃO NA UNIVERSIDADE ABERTA</b>	<b>13</b>
4.1. Oferta existente	13
4.2. Plano de estudos na área de Gestão em regime de EAD	14
4.3. A procura na área de Gestão	15
4.4. Em jeito de avaliação: virtualidades e limitações do modelo de EAD da Universidade Aberta	15

## 1. A conjuntura mundial do ensino aberto e a distância (EAD)

Para entendermos o modelo de ensino aberto e a distância desenvolvido pela Universidade Aberta e a sua aplicação ao ensino da gestão convém contextualizá-lo nas grandes tendências que se observam em diversos sistemas educativos (formais e não formais) contemporâneos.

### 1.1. O dilema de Knowles

Há bem poucos anos quando se discutia sobre **educação** quase todos os interlocutores se referiam ao que hoje se chama **formação inicial**. Estava-se numa época em que o **ciclo de vida do Conhecimento**, isto é, o tempo que mediava entre o momento da sua criação e o da sua morte, era **longo**, podendo mesmo **exceder o ciclo de vida humano**.

Como consequência imediata desta situação, considerava-se que os **conhecimentos acumulados na primeira parte da vida** de um indivíduo constituíam **património cognitivo suficiente** para o desempenho dos vários papéis que ele iria ter ao longo da sua vida.

Hoje a situação alterou-se drasticamente: o Futuro entra cada vez mais depressa no Presente sem pedir licença (Toffler, 1970, 1980, 1990), daí resultando um processo de mudança acelerada que, na expressão feliz de Margueret Mead, nos confere o estatuto de *migrantes no Tempo* (Mead,

1969) levando outros autores a considerar estarmos a entrar numa espécie de *Idade do Ferro Planetária* (Morin, 1991).

Resultante da força conjugada, do **aumento da esperança média de vida** das populações e da **redução drástica do ciclo de vida do Conhecimento** (Knowles, 1980: 40-41), **a formação inicial perdeu peso relativo**, circunscrevendo-se à aprendizagem básica de conhecimentos, técnicas e atitudes, susceptíveis de virem alicerçar a aprendizagem ao longo do resto do ciclo de vida. Em contrapartida regista-se o **alargamento da formação contínua**, à medida em que se vai tomando consciência da degradabilidade do saber e do seu ciclo de vida cada vez mais curto.

### **1.2. A crise dos sistemas presenciais**

Este facto, associado

- ao **alargamento da escolaridade obrigatória**,
- ao **aumento das taxas de cobertura** dos ensinos secundário e terciário
- e à generalização da ideia de que **a educação** não se deve circunscrever às camadas infanto-juvenis mas **estender-se**
  - ◇ a montante, às **coortes infantis pré-escolares** e,
  - ◇ a juzante, a **toda a população adulta**, activa ou não,

tem contribuído para pressionar os sistemas educativos com uma **sobrecarga de exigências** a que estes não têm conseguido dar resposta.

### **1.3. A emergência do EAD**

Para responder a estes desafios, tem-se vindo a desenhar na consciência internacional a ideia da necessidade de criar **sistemas de respostas** que permitam complementar, ampliar e diversificar a oferta educativa tradicional.

Entre estas, emergem com particular evidência **os sistemas de ensino aberto e a distância (EAD)**<sup>1</sup>, apoiados

- em **processos de comunicação educacional** cada vez mais aperfeiçoados,
- em **teorias da comunicação** (enunciação e recepção) progressivamente mais sólidas,
- e em **sistemas de gestão e distribuição de informação** assentes em tecnologias mais fiáveis.

Este tipo de ensino, como é sabido, nasceu e desenvolveu-se ao longo dos últimos 150 anos sob múltiplos formatos que, de comum, têm duas características dominantes:

---

<sup>1</sup> Pode-se definir operacionalmente **ensino a distância**, como uma **modalidade de ensino que obriga a um processo de mediatização para suprir a descontinuidade entre ensinante e aprendente**.

1. - uma **filosofia de aprendizagem aberta** o que significa que o aprendente possui margem de manobra para escolher:

- **o que** quer aprender (conteúdos de aprendizagem),
- **onde** quer aprender (local de aprendizagem),
- **como** quer aprender (métodos e media),
- **quando** quer aprender (ocasião do dia ou da semana)
- o **ritmo** a que quer aprender
- **a quem quer recorrer** para aprofundar conhecimentos ou colher orientações metodológicas (equipa central ou centros de apoio locais)
- **a que sistema de creditação se quer submeter** (grau académico, certificado profissional ou certificado de frequência);

2. - um processo de ensino-aprendizagem em situação de **descontiguidade geográfica e por vezes mesmo temporal**, i.é, em que o aprendente e o ensinante não se encontram juntos, habitualmente, ao longo do processo educativo;

Convém acentuar, de acordo com o tema proposto para esta sessão que esta questão da *descontiguidade espaço-temporal* que constituia um evidente problema de interactividade na formação, tem vindo a perder progressivamente importância com a **redução da importância do correio** como medium de comunicação educacional dominante e a sua **parcial substituição por outros meios de comunicação educacional**. Com o avanço tecnológico entretanto observado **reduziu-se em grande medida a distância entre ensinante e aprendente tanto na sua vertente espacial**, (através da *rádio e da televisão*) **como temporal** (por via do *telefone* e do

*rádio amadorismo*). Com o desenvolvimento e generalização do uso da *informática* e da *telemática* registados desde a década de oitenta as possibilidades de interactividade eficaz e eficiente têm vindo a crescer em exponencial

#### **1.4. Formatos organizacionais de EAD**

As mais de **oitocentas organizações**<sup>2</sup>, sediadas em cerca de **100 países**<sup>3</sup> e associadas no International Council for Distance Education (ICDE), apresentam habitualmente um de três formatos organizacionais:

- um formato **departamental**, que se apresenta sob a forma de unidades orgânicas especializadas, fazendo parte de organizações maiores, de ensino presencial, sob diversas designações (departamento, centro, instituto, etc).
- um formato **autónomo**, com organizações concebidas de raiz para prestar serviços de ensino e formação a distância.

---

<sup>2</sup> Uso aqui o conceito de organização no sentido amplo, querendo com esta designação abranger, não só os organismos autónomos com funções exclusivas de ensino e formação a distância mas também as unidades orgânicas com estas funções - como os departamentos e os centros - que se integram em instituições maiores.

<sup>3</sup> EADTU (1996) *Distance Education Database*, Milton Keynes, ICDL/UKOU

- um formato **em rede**, integrando uma grande diversidade de organizações ligadas pelo objectivo de promover o ensino e a formação a distância.

### ***1.5. Componentes estratégicas dos modelos de EAD***

Este tipo de ensino tem-se desenvolvido em contextos socio-económicos muito diferentes, com diferentes públicos-alvos, diversos sistemas de oferta, segundo os três formatos de organização acima referidos. Todavia, seja qual for o formato adoptado, parece ser consensual que qualquer sistema de EAD, para obter resultados com qualidade educativa, tem de integrar três tipos de componentes:

- **materiais de boa qualidade**, preparados para serem usados em regime de auto-aprendizagem, em suportes diversificados (scripto, audio, video, informático e multimedia);
- **sistemas de interacção** (informação, aconselhamento e tutoria) adequados à população-alvo e aos objectivos de aprendizagem;
- **sistemas de avaliação rigorosos e transparentes**, quer no que diz respeito à avaliação dos aprendentes (estudantes e formandos) quer no que concerne ao controlo de qualidade do próprio sistema ensinante.

O exame das contribuições prospectivas das Conferências de Bangkok (1992)<sup>4</sup>, de Wellington (1994)<sup>5</sup> e de recentes relatórios da OCDE (1994)<sup>6</sup>, UNESCO (1997)<sup>7</sup> e União Europeia (1998)<sup>8</sup> leva a prever que, **ao longo dos próximos anos, este tipo de ensino se continue a expandir, a complexificar e a combinar com o ensino presencial, sob o formato de ensino flexível e seguindo normas de diversificação e despadronização** que se observam noutros sectores.

## **2. O ensino da Gestão através da Educação Aberta e a Distância (EAD)**

Uma das áreas em que se tem desenvolvido uma oferta considerável de programas de EAD é da Gestão. De acordo com uma base de dados da EADTU/ICDL<sup>9</sup> em suporte CD Rom

- Das 30459 **unidades lectivas** (disciplinas, cursos) listadas, 5524 correspondem à área da Gestão, perfazendo **18 %** do total do universo da oferta.
- Das 867 **instituições** de ensino a distância que integram a base de dados, 281 oferecem unidades lectivas ou cursos de Gestão (**32 %** das instituições), assim distribuídas:

---

<sup>4</sup> ICDE, org. (1992), **Distance education for the twenty first century. Conference abstracts**, Nonthaburi, Tailândia, International Council for Distance Education (ICDE) / Soukthothai Tammaritat Open University

<sup>5</sup> Correspondence School, org. (1994), **Distance education. Windows on the future**, Wellington, International Council for Distance Education (ICDE) / Distance Education Association of New Zealand (DEANZ).

<sup>6</sup> OCDE (1994), **The future of post-secondary education and the role of information and communication technology**, CERI/CD/(94)11, Centre for Educational Research and Innovation

<sup>7</sup> UNESCO (1997), **Open and distance learning: prospects and policy considerations**, Paris, UNESCO.

<sup>8</sup> Trindade et al (1998), **Trends in open and distance education: a review and recommendations**, Lisboa, Confederation of European Rectors' Conferences. Working Group on Open and Distance Learning.

<sup>9</sup> EADTU (1996), op. cit.

Região	Nº de instituições de EAD	Nº de instituições de EAD com programas de Gestão	Peso relativo das Instituições com programas de Gestão
África	128	32	25 %
Ásia	104	38	37 %
Australásia	69	27	39 %
Médio Oriente	2	1	50 %
Europa	267	105	39 %
América do Norte	236	58	25 %
Caraíbas	7	4	57 %
América Latina	54	16	30 %
<b>Total:</b>	<b>867</b>	<b>281</b>	<b>32 %</b>

Observemos seguidamente o modelo de EAD praticado na Universidade Aberta para nele situar a oferta de programas da área de Gestão.

### 3. O modelo de EAD desenvolvido na Universidade Aberta

Aproveitando a experiência de outras Universidades Abertas europeias e o conhecimento acumulado pelas equipas das duas instituições que lhe deram origem a Universidade Aberta nasceu em 1989, após uma longa gestação de cerca de dez anos.

#### 3.1. Um instantâneo da Universidade Aberta

Ao fim de **nove anos de funcionamento** tem cerca de **doze mil estudantes**<sup>10</sup>, três quartos dos quais do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos (61%), trabalhadores por conta de outrem, casados e frequentemente com alguma instrução superior na altura do ingresso no sistema.

Em função da alteração das condições de acesso (idade mínima e qualificações) e da diversificação da oferta, ambas ocorridas a partir do

<sup>10</sup> Vide anexo 1 -Distribuição dos estudantes

último trimestre de 1993, registou-se uma tendência para a **diversificação do corpo docente** que inicialmente era composto em grande maioria por professores do 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário.

A sua **dispersão geográfica** mostra que esta instituição cobre não só todo o território nacional mas também presta serviços educativos a mais de 200 estudantes residentes em **dezoito diferentes** países.

Ao longo deste período **registou-se uma diversificação substancial da oferta** como os indicadores seguintes dão clara ilustração:

- o número de **cursos** e programas formais e não formais  **aumentou de 3 para 28;**<sup>11</sup>
- o número de **disciplinas** em leccionação<sup>12</sup> cresceu **de 16 para 166;**<sup>13</sup>
- o número e diversidade dos **materiais** expandiu-se, parecendo desenhar-se com clareza a tendência para que a Universidade Aberta se venha a assumir também como uma forte (e útil) **editora de produtos culturais e educativos**, consumíveis por uma população que ultrapassa largamente o universo dos seus estudantes;

### ***3.2. A rede de apoio presencial***

Apesar de **centrado na autonomia do aprendente**, o modelo de ensino a distância da Universidade Aberta possui uma rede de **20** centros de apoio (um em cada sede de Distrito) localizados em diversas instituições de ensino superior com quem se celebraram acordos bilaterais.

---

<sup>11</sup> Ver anexo 2

<sup>12</sup> Não foram integradas neste número as cerca de 130 disciplinas de mestrado leccionadas em regime presencial

<sup>13</sup> Ver anexo 3

Integram ainda a rede descentralizada de apoio **três delegações** sediadas no Porto, Coimbra e Lisboa estando prevista, a criação de mais cinco centros de apoio no estrangeiro - em **Paris** e em **Angola**<sup>14</sup> - a partir de um Protocolo que a UA assinou com o Instituto Camões.

Cada centro de apoio pode ter uma ou mais das seguintes **valências**:

1. **centro de recursos** (materiais educativos escritos e audiovisuais e respectivo equipamento de visionamento);
2. centro de **comunicações** (local de encontro de **estudantes**, de **tutoria** local e de **comunicação** com a Universidade Aberta via telefone, fax, e para alguns, recentemente, **videoconferência** e **correio electrónico**);
3. centro de realização de **exames**;
4. centro de **estudos pósgraduados**;
5. centro de **animação sociocultural**.

### ***3.3. Ciclo de vida de aprendizagem de uma unidade lectiva***

A fim de melhor entender como se desenvolve o processo de aprendizagem, vejamos uma situação simulada em que o estudante se inscreve numa só cadeira.

Independentemente da disciplina em que se inscreveu, é-lhe recomendada a leitura de três brochuras que lhe fornecem orientações gerais, tanto no que respeita ao relacionamento com os serviços da Universidade, como no que

---

<sup>14</sup> Neste país está prevista uma rede de quatro centros de apoio localizados em Luanda, Uíge, Menongue e Lubango. Destes, o do Menongue já funciona por iniciativa local, prestando serviços a cerca de sessenta estudantes.

concerne às escolhas de unidades lectivas: o *Guia do Estudante*, o *Guia dos Cursos* e *Informações e Instruções para o ano lectivo de*<sup>15</sup>....

Logo que se matricula deverá

- **adquirir o material** necessário a cada disciplina (manual, testes formativos, audiogramas, videogramas) e
- **organizar uma rotina** de estudo (respeitar um **horário** de trabalho, construir uma **estação** de trabalho), onde deverá contar com tempo para a realização das seguintes tarefas (por cadeira):

1. estudar o **manual**;

2. **trabalhar sobre a informação disponível** em *audio*, em *video* e/ou em suporte informático (disquete, CDRom ou *Webpage*);

3. consultar o(s) docente(s) da cadeira<sup>16</sup> ou os docentes dos Centros de Apoio<sup>17</sup> sempre que sinta necessidade de **tirar dúvidas**;

4. Responder nos prazos previamente fixados aos **testes formativos** (em regra 3 para as cadeiras anuais e 2 para as semestrais)<sup>18</sup>;

5. Estudar os **relatórios de correcção** dos testes enviados pelo docente;

6. Consultar **bibliografia** recomendada;

---

<sup>15</sup> Grande parte desta informação já se encontra disponível na página da Universidade Aberta acessível pela Internet (univ-ab.pt).

<sup>16</sup> Pelo telefone, em horário previamente definido, por fax ou por correio electrónico. Cada docente tem um período de 9 horas semanais para atendimento telefónico.

<sup>17</sup> Presencialmente, em horário previamente definido.

<sup>18</sup> Os testes formativos encontram-se disponíveis em papel - avulso ou em cadernos - e na página da U.A. acessível pela Internet.

7. Participar em **sessões presenciais** ou por **videoconferência** se programadas.

Uma vez iniciado o estudo, é conveniente seguir o plano de trabalho traçado tendo em conta que neste modelo **é ao** aprendente (estudante ou formando) **que cabe gerir o processo de aprendizagem.**

O ciclo fecha-se com a inscrição e realização da **prova final**, em condições de exigência semelhantes às das outras Universidades Públicas, num dos centros de exame da rede (delegações da Universidade, centros de apoio ou, no estrangeiro, em embaixadas ou consulados portugueses previamente preparados para o efeito)

### ***3.4. Tempo médio de aprendizagem de uma unidade lectiva***

De acordo com estudos feitos pela Associação Europeia das Universidades de Ensino a Distância (EADTU) o esforço médio exigível a um estudante para completar uma determinada disciplina é de 1 hora por dia, para cinco dias por semana, ao longo do período a que respeita. De acordo com este critério as disciplinas da Universidade Aberta são planeadas tendo em conta o seguinte tempo médio de aprendizagem:

- Disciplinas anuais: 220 horas (5 horas/semana vezes 44 semanas)
- Disciplinas semestrais (5 horas/semana vezes 22 semanas)
- Disciplinas trimestrais (5 horas/semana vezes 11 semanas)

## **4. A experiência de ensino da gestão na Universidade Aberta**

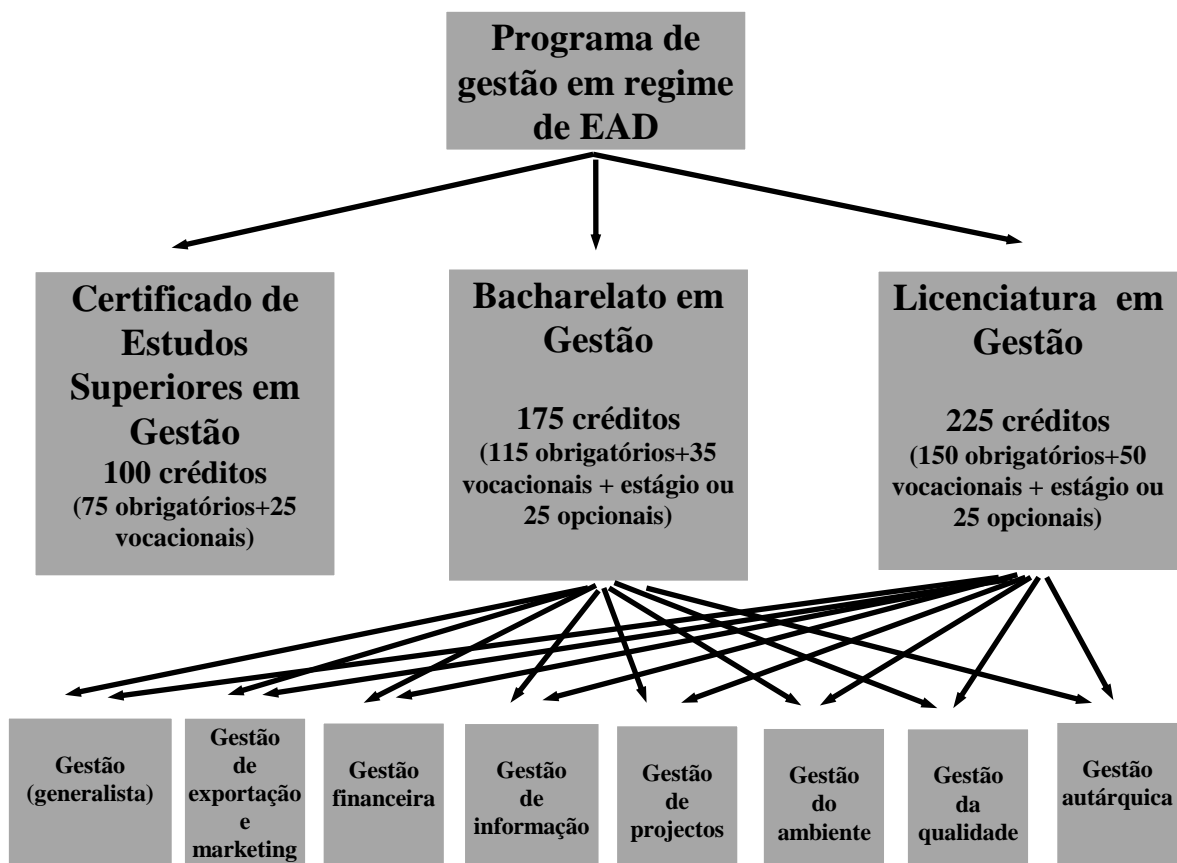
### ***4.1. Oferta existente***

O ensino da gestão na U.A. reparte-se em dois níveis distintos

- Nível de graduação, com dois programas distintos:
  1. Programa de Gestão (CES, Bacharelato e Licenciatura)
  2. Programa de Ensino de Educação Tecnológica (variante de Gestão, Contabilidade e Secretariado)
- Nível de pós-graduação, com os seguintes Mestrados:
  1. Contabilidade e Finanças Empresariais
  2. Auditoria e Finanças Empresariais
  3. Gestão de projectos
  4. Gestão da Qualidade
  5. Administração e Gestão Escolar

#### **4.2. Plano de estudos na área de Gestão em regime de EAD**

O plano de estudos em Gestão desenvolve-se de acordo com o diagrama seguinte:



A **organização do currículo** permite ao estudante uma grande **flexibilidade** na escolha das matérias a aprender, podendo optar por um programa de pendor generalista ou pela especialização numa de seis variantes. Dá-lhe ainda possibilidade de adquirir certificações formais por degraus, de acordo com o perfil específico de cada um, em vez de se apresentar apenas com o formato de licenciatura.

O material educativo que integra os conteúdos das disciplinas encontra-se predominantemente em suporte *scripto* (*manuals para ensino a distância* ou *manuals adoptados* neste caso acompanhados de *guias de exploração* para este tipo de ensino, *testes formativos* e *relatórios de correcção*). Nalgumas disciplinas este material é acompanhado por *videogramas* e/ou por *disquetes*.

### **4.3. A procura na área de Gestão**

No ano lectivo de 1997/98 estiveram inscritos na área da Gestão **cerca de mil** estudantes, assim distribuídos:

- nos cursos de graduação (EAD)
  - 389 na Licenciatura em Gestão
  - 69 no Bacharelato em Gestão
  - 388 na Licenciatura em Ensino (Gestão, Contabilidade e Secretariado)

o que fez **846** estudantes

- cerca de **160** estudantes<sup>19</sup> nos cursos de pósgraduação (presencial):

### **4.4. Em jeito de avaliação: virtualidades e limitações do modelo de EAD da Universidade Aberta**

---

<sup>19</sup> Esta estimativa parte da dimensão média (com erro por defeito) de vinte estudantes por Curso de Mestrado mais outros tantos em fase de investigação para a dissertação, nos Mestrados que funcionam há dois anos ou mais, ou seja  $(3 \times 40) + (2 \times 20) = 160$

O modelo de ensino preconizado, assenta numa aposta na **auto-suficiência do aprendente**. Os resultados deste modelo de funcionamento **têm sido claramente positivos não só em termos quantitativos<sup>20</sup> como qualitativos<sup>21</sup>**. Pode afirmar-se sem reservas que a criação da Universidade Aberta deu lugar a efectivas oportunidades de desenvolvimento dos recursos humanos locais, nomeadamente nos seguintes domínios:

- na **qualificação pedagógica** de cerca de um quarto dos professores em fase de profissionalização do ensino preparatório e secundário;
- no **complemento de habilitações científicas** nos domínios das Línguas e Literaturas Modernas, História, Ciências da Natureza e Matemática. Muitos desses estudantes vivendo em zonas periféricas não tinham tido, até então, oportunidade de se valorizar profissionalmente, por impossibilidade de acesso ao ensino superior.
- na **qualificação académica** de profissionais para o sector terciário<sup>22</sup>
- Com a abertura dos novos cursos no campo da **Gestão** o leque da oferta alargou-se substancialmente contribuindo, em nosso entender, para a **formação de quadros locais pertencentes à estrutura empresarial** (designadamente PME's), à **Administração Regional e Local** e aos **sectores de economia social** (Associações, Cooperativas, IPSSs, etc.).

As limitações do actual sistema prendem-se sobretudo com um crescimento demasiado rápido face aos recursos disponíveis<sup>23</sup> o que tem implicado um esforço acrescido de gestão para manter os níveis de eficácia e de eficiência dentro dos padrões de qualidade exigidos.

*Hermano Carmo*

---

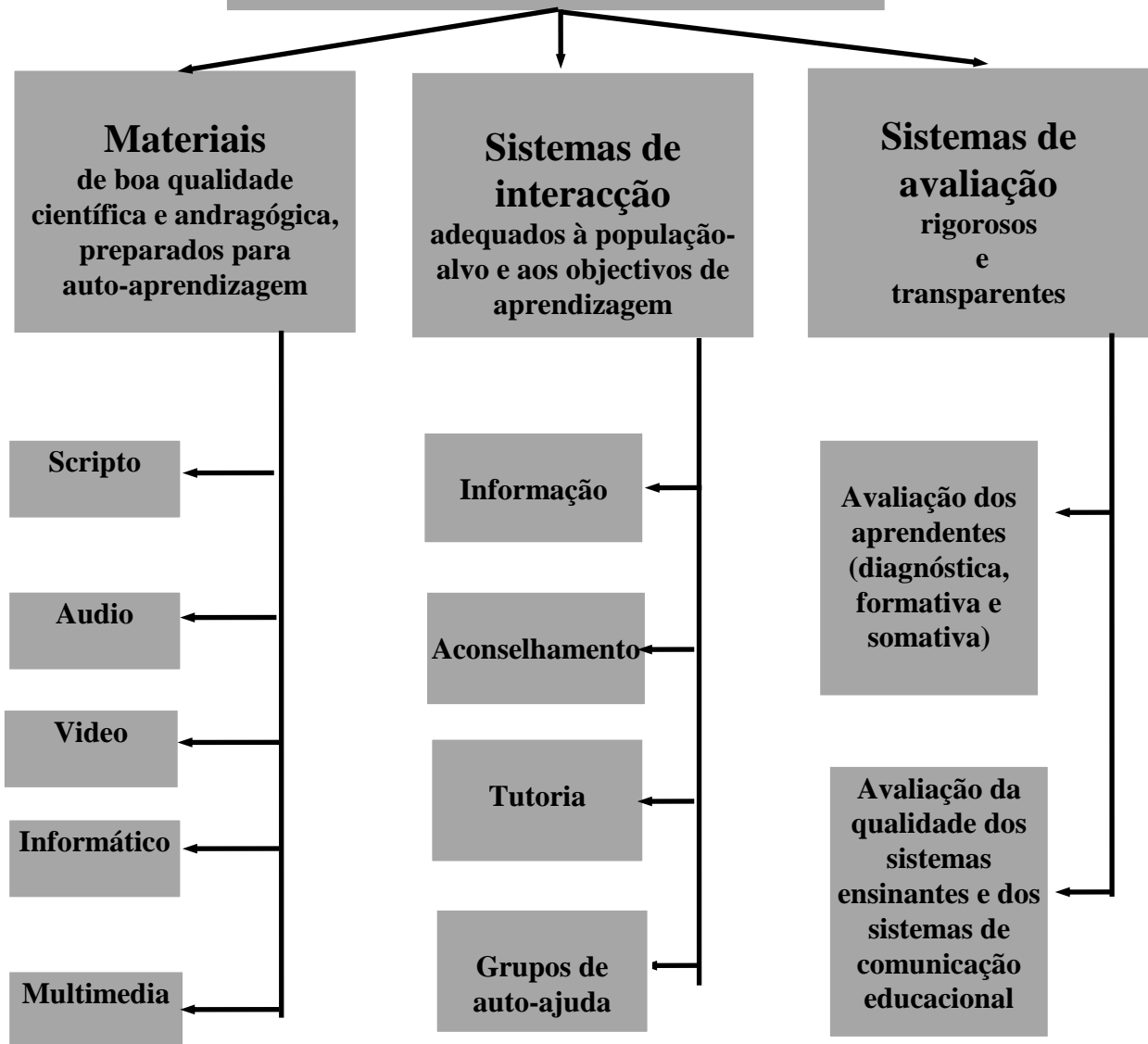
<sup>20</sup> Pelo número de estudantes que já frequentaram com êxito os programas da U.A.. que se estima em cerca de 44 mil.

<sup>21</sup> Pelas suas classificações e dispersão geográfica. Este último factor leva a crer que a U.A. está já a chegar a zonas bastante periféricas.

<sup>22</sup> Com a abertura prevista de Licenciaturas nas áreas das **Ciências Sociais** e da **Informática**, o leque de oferta diversificar-se-á ainda mais, permitindo um acesso ao ensino superior mais democratizado, nomeadamente para os trabalhadores adultos de zonas periféricas que queiram promover as suas qualificações culturais e profissionais.

<sup>23</sup> Nomeadamente no que respeita a instalações, financiamentos e vontade política do Ministério da tutela.

## Componentes estratégicas dos modelos de EAD



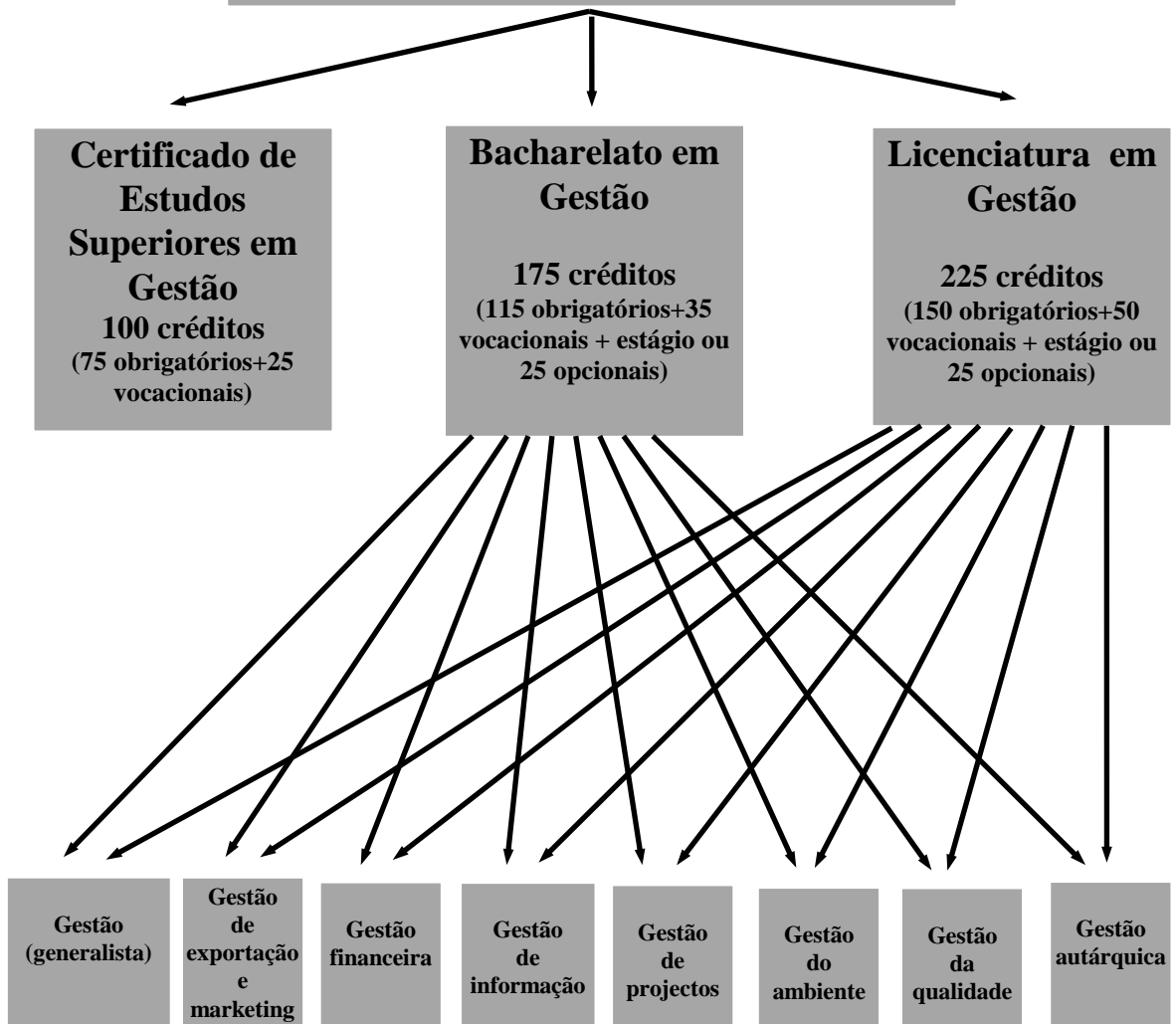
70-98

## Indicadores globais e regionais sobre o ensino da Gestão por instituições de EAD

<b>Região</b>	<b>Nº de instituições de EAD</b>	<b>Nº de instituições de EAD com programas de Gestão</b>	<b>Peso relativo das Instituições com programas de Gestão</b>
<b>África</b>	128	32	<b>25 %</b>
<b>Ásia</b>	104	38	<b>37 %</b>
<b>Australásia</b>	69	27	<b>39 %</b>
<b>Médio Oriente</b>	2	1	<b>50 %</b>
<b>Europa</b>	267	105	<b>39 %</b>
<b>América do Norte</b>	236	58	<b>25 %</b>
<b>Caraíbas</b>	7	4	<b>57 %</b>
<b>América Latina</b>	54	16	<b>30 %</b>
<b>Total:</b>	867	281	<b>32 %</b>

*70-98*

# Programa de gestão em regime de EAD na Universidade Aberta



70-98