

# L'ÉDUCATION À DISTANCE POUR DES GESTIONNAIRES PUBLICS: POTENTIALITÉS ET DÉFIS DANS LE DÉVELOPPEMENT DE RESSOURCES HUMAINES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**1. Prof. Dr. Luis Roque Klering – Professeur à l'Universidade Federal do Rio Grande do Sul – [lrklering@via-rs.net](mailto:lrklering@via-rs.net). Rua Duque de Caxias, 955/1503-B CEP 90010-282. Porto Alegre. RS. Brasil. Tel. 051-32285695**

**2. Profa. Mary da Rocha Biancamano – Doctorant l'Universidade Federal do Rio Grande do Sul – [mary@tj.rs.gov.br](mailto:mary@tj.rs.gov.br). Av. Cel. Marcos, 419/09. CEP 91760-000. Porto Alegre. RS. Brasil. Tel. (51) 3023-8384.**

**3. Prof. Luis Alberto Guadagnin – Doctorant l'Universidade Federal do Rio Grande do Sul – [luisguadagnin@via-rs.net](mailto:luisguadagnin@via-rs.net). Rua Int. Azevedo, 1143. CEP 91710-010. Porto Alegre. RS. Brasil. Tel. (51) 33154990.**

**MOTS-CLÉS:** RESSOURCES HUMAINES. ADMINISTRATION PUBLIQUE. ÉDUCATION À DISTANCE.

**RÉSUMÉ:** Dans cet article, sont analysées les potentialités et les défis de l'éducation à distance (EAD) pour l'amélioration de la gestion à partir de l'expérience d'un cours dirigé aux gestionnaires qui travaillent dans le domaine public intitulé L'Administration municipale efficace avec responsabilité fiscale (AMERF). Le cours a exposé des conceptions théoriques sur la gestion organisationnelle, gestion des finances et implantation des politiques publiques axées sur les points de la loi de la responsabilité fiscale brésilienne (LRF), en envisageant d'amplifier l'efficacité gouvernementale. Comme ressources pédagogiques, on a recours à une plate-forme d'Internet pour la création d'un cadre virtuel qui a privilégié l'interaction en offrant des présentations des leçons en multimédia, des textes complets, vidéos illustratives, bibliographie, forum permanent de construction de la connaissance, symposium et rapports virtuels, études de cas, enquêtes et visioconférences avec recours au forum de discussion. L'expérience du cours AMERF permet de mettre en évidence des bénéfices et des problèmes qu'il y a lors de l'emploi de la technologie de l'EAD vers le développement de la gestion publique. On souligne d'abord les gains liés à la flexibilité presque totale du temps et de l'espace pour l'apprentissage et à la réduction des coûts de déplacement des gens, ainsi que la possibilité – s'il le faut – d'assister aux visioconférences ou aux cours présentiels en échangeant des expériences.

Le propos et la dynamique employés dans le cours ont donné des résultats positifs importants, vu l'échange d'expériences entre participants et la dissémination des nouvelles réussies pour résoudre des questions administratives actuelles dans la gestion publique. En outre, on observe qu'il faut adopter des stratégies complémentaires en produisant de l'enthousiasme et de la motivation parmi les participants.

Les activités ont été développées pendant 120 heures dans une durée maximum de 8 mois, en comprenant l'examen de 32 sujets sur l'administration, gestion de finances, responsabilités fiscale et politique et stratégies publiques. Dans l'article, on souligne encore les facteurs critiques ou défis lancés qui ont été vaincus grâce à une réussite de l'implantation d'activité basée sur le WEB dans le secteur des ressources humaines du domaine public dont la caractéristique est la surcharge de travail et un manque d'habitude concernant l'usage de l'Internet.

## SUMÁRIO

1. **Introdução**
2. O Curso AMERF
3. Desafios da Educação a Distância para Gestores Locais
  - 3.1 Primeiro desafio: atratividade dos conteúdos
  - 3.2 Segundo desafio: espírito de comunidade
  - 3.3 Terceiro desafio: desenvolvimento de um código cultural próprio
  - 3.4 Quarto desafio: avaliação como instrumento de aprendizagem
4. Potencialidades da Educação a Distância para Gestores Locais
  - 4.1 Primeira potencialidade: comunicação eficaz em rede
  - 4.2 Segunda potencialidade: criação coletiva de conhecimento
  - 4.3 Terceira potencialidade: fluxos livres e rápidos
5. Percurso metodológico e limites da pesquisa
6. Considerações Finais

### **1. Introdução**

Nesse artigo, discorre-se sobre a experiência desenvolvida em um curso de extensão a distância voltado a gestores locais, intitulado Administração Municipal Eficaz com Responsabilidade Fiscal (AMERF), dentro do Núcleo de Aprendizagem Virtual (NAVi) da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tendo-se como objetivo identificar as condições de possibilidade de uma prática pedagógica produtora de sentido na construção de conhecimento de gestores públicos, em ambiente virtual de aprendizagem, uma vez que o meio telemático assume o lugar da sala de aula e as organizações percebem-no como instrumento possível de capacitação e treinamento de seus integrantes.

Na área de desenvolvimento de recursos humanos nas organizações, existem trabalhos na área da avaliação de resultados de processos de e-learning, focando o aluno sob a perspectiva de reação, aprendizado, comportamento e resultados, em organizações, antes, durante e depois das propostas de educação continuada serem implementadas. Entretanto, neste estudo, analisam-se as potencialidades e desafios da Educação a Distância (EAD) no aprimoramento da gestão

pública, procurando aprofundar a reflexão sobre as perspectivas dessa prática pedagógica cooperativa inovadora, em ambiente virtual de aprendizagem, tendo como fundamento a construção do conhecimento individual e coletivo.

Este curso foi resultado da inquietação intelectual e da experiência de um grupo de professores que têm atuação também na área de gestão pública do Estado do Rio Grande do Sul, que, objetivando contribuir para a ampliação da eficácia da administração pública, sob o enfoque da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), assumiu o desafio de possibilitar a geração de concepções teóricas e práticas modernas no campo da gestão organizacional, das finanças municipais e da implementação de políticas públicas, disseminando conhecimento com a superação dos limites de tempo e espaço, proporcionados pelo ambiente virtual cooperativo utilizado.

Para desenvolvimento da experiência do curso AMERF, os professores socorreram-se de M. G. Moore (*Theory of transactional distance*. 1993), de seu conceito de distância transacional na identificação de novas estratégias pedagógicas que moldam o ensino a distância fundamentado no conjunto *diálogo, estrutura e autonomia*. Daí que se destacam no artigo os fatores críticos ou desafios enfrentados para implementar a estrutura tecnológica e pedagógica, com distância transacional efetiva, de um curso baseado na *Web*, voltado a gestores locais, em regra caracterizados por sobrecarga de trabalho e, ainda, por pouca familiaridade com o uso da Internet: a) atratividade dos conteúdos; b) formação de um espírito de comunidade; c) desenvolvimento de um código cultural próprio; d) avaliação como instrumento de aprendizagem. Descrevem-se, também, potencialidades da EAD para gestores locais, evidenciadas pelo curso: a) comunicação eficaz em rede; b) criação coletiva de conhecimento; c) fluxos livres e rápidos.

## **2. O curso AMERF**

Com base em análise do grupo de professores, determinou-se o público que o curso pretendia contemplar: prefeitos, vice-prefeitos, vereadores, secretários municipais, funcionários públicos, professores universitários, consultores e outros interessados na matéria. Os objetivos principais estipulados para o curso foram: colaborar na aquisição de competências cognitivas, habilidades e atitudes, estimulando a ampliação do saber substancial e do saber instrumental

sobre os governos locais, estaduais e federal; estimular os alunos a obterem conhecimento de forma autônoma e independente; estimular o desenvolvimento de habilidades de análise, síntese e avaliação, por meio da aprendizagem em ambiente telemático, visando agilizar o processo de criação, transmissão e atualização do conhecimento, com menor custo. Considerou-se que, recorrendo a um ambiente de produção e troca de conhecimentos com base na Internet, sem restrições de tempo e espaço, estava-se facilitando e intensificando a melhoria contínua na disseminação, aperfeiçoamento e divulgação de conhecimentos culturais, científicos, tecnológicos e profissionais que contribuíssem para otimizar a ação governamental, propiciando a superação de problemas na busca do desenvolvimento integral, sustentável e positivo dos seres humanos, nas comunidades e ambientes em que vivem.

Como recursos pedagógicos, **foi desenvolvida e utilizada, de forma específica**, uma plataforma de Internet para criação de ambientes virtuais, com ênfase na interatividade, **disponibilizando recursos de vídeo-aulas (constituídos de apresentações sintéticas das aulas com multimídia), textos completos em diferentes formatos de arquivos**, vídeos ilustrativos, bibliotecas, fóruns permanentes de construção do conhecimento, reuniões virtuais, relatos, estudos de casos, enquetes e videoconferências com recurso de *chat*.

A experiência do curso AMERF permite destacar benefícios e problemas que ocorrem na utilização da EAD visando ao aprimoramento da gestão pública, destacando-se inicialmente os ganhos decorrentes da flexibilização quase total do tempo e do espaço para o aprendizado e da redução dos custos de deslocamento dos aprendizes, evidenciados na avaliação realizada com os participantes.

O enfoque e a dinâmica do curso trouxeram resultados positivos importantes para a estruturação das condições tecnológicas e pedagógicas, alinhadas estrategicamente com as definições teóricas de distância transacional (PETERS, Otto. *Didática do ensino a distância*. 2003) que se pretendeu oferecer, e dos objetivos que se pretendeu alcançar na troca de experiências e **na** disseminação de inovações exitosas para solucionar problemas administrativos atuais no setor público. Por outro lado, constatou-se ser necessário adotar estratégias complementares, visando a gerar maior entusiasmo e envolvimento continuado por parte dos participantes, o que aponta para o planejamento das atividades e dos recursos utilizados.

O curso ora analisado, com carga horária total de cento e vinte horas-aula e duração mínima de quatro e máxima de oito meses, compreendia o exame de trinta e dois temas ou aulas

sobre Administração, Gestão das Finanças Municipais, Responsabilidade Fiscal e Políticas e Estratégias Públicas. Foi ministrado a três turmas, totalizando 104 gestores de Prefeituras Municipais e Câmaras de Vereadores, instituições financeiras e Tribunal de Contas do Estado.

### **3. Desafios da Educação a Distância para Gestores Locais**

#### **3.1 Primeiro desafio: atratividade dos conteúdos**

O curso foi concebido em março de 2001, e o desenvolvimento dos conteúdos e da plataforma de EAD ocorreu de março a novembro do mesmo ano. As aulas tiveram início em 24 de novembro de 2001. No ano anterior, em 04 de maio de 2000, a Lei Complementar nº 101 ou Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) introduziu no ordenamento jurídico brasileiro um conjunto de regras relativas à responsabilidade na gestão fiscal, com ênfase para o planejamento, a participação, a transparência e a busca do equilíbrio fiscal intertemporal. As inovações vieram acompanhadas por cominação de sanções penais, civis, administrativas e políticas por seu eventual descumprimento pelo administrador público. Os gestores foram compelidos a buscar subsídios teóricos e práticos para atualizarem-se segundo a nova legislação e continuarem bem desempenhando suas atribuições à frente dos governos locais.

O primeiro desafio assumido na implementação do curso consistiu em desenvolver conteúdos que satisfizessem tal necessidade. O grupo de quatro professores e cinco bolsistas foi dividido em quatro células, cada uma responsável por planejar e implementar ações e monitorar um fator crítico de sucesso do Curso: a) Divulgar/Atrair; b) Satisfazer; c) Aprimorar; e, d) Ampliar, com indicadores específicos de acompanhamento, o que objetivou e consolidou os planos de ação e suas respectivas metas. Tomando a responsabilidade na gestão fiscal como eixo central, procurou-se estimular o aprofundamento da reflexão sobre o papel dos governos em face das transformações tecnológicas, sociais, econômicas e legais em curso. Com a consciência da importância da valorização do ser humano dentro das organizações, salientou-se a análise do papel do gestor e dos possíveis instrumentos ao seu alcance para o desenvolvimento e a capacitação dos recursos humanos dentro da área pública. Propiciando o estudo de modernas concepções teórico-práticas sobre a Administração Pública Eficaz, objetivou-se contribuir para a ampliação da eficácia na gestão pública, de forma a assegurar maior efetividade dos governos no atendimento das necessidades coletivas públicas.

Assim, tratando-se do primeiro curso a distância no âmbito da EA/UFRGS para 104 participantes, houve a preocupação em desenvolver conteúdos associados ao cotidiano dos gestores locais, mas que não se restringissem apenas a orientar sobre a operacionalização dos relatórios e instrumentos de controle financeiro introduzidos pela LRF. A proposta do curso visou a construir um ambiente virtual propício ao estudo, à pesquisa, à interação e à troca de experiências, estimulando a discussão das práticas existentes, criação e difusão dos conhecimentos em gestão pública, sempre adotando o uso de perspectivas amplas, na análise e compreensão de modelos teóricos relacionados ao papel do Estado, ao desenvolvimento de recursos humanos, à gestão da informação, ao planejamento e à execução orçamentária, e com a formulação e implementação de políticas públicas.

Por meio da aprendizagem baseada em trabalho cooperativo, em ambiente virtual, com suporte computacional, foram oferecidos aos gestores locais os subsídios teóricos e práticos a essa reflexão, instrumentalizando-os no alcance da ampliação da efetividade de suas ações, no interesse da sociedade, particularmente por meio da criação do conhecimento social, buscando:

a) capacitar os gestores públicos, de forma a habilitá-los para a leitura de cenários políticos, para a formulação das políticas públicas e para o gerenciamento eficaz dos programas governamentais;

b) conduzir o participante a se tornar independente na obtenção de conhecimentos e informações;

c) estimular o participante a utilizar suas habilidades de análise, síntese e avaliação;

d) oferecer aos gestores públicos e aos estudiosos e pesquisadores referenciais teórico-práticos que colaborem na aquisição de competências cognitivas, habilidades e atitudes, estimulando a ampliação do saber substancial e do saber instrumental sobre os governos locais, estaduais e federal;

e) revisar os princípios jurídico-contábeis que orientam a gestão fiscal dos municípios;

f) contribuir para o aprimoramento contínuo da prática administrativa dos governos, ampliando o apoio à concepção e à implementação de alternativas inovadoras para a solução dos problemas administrativos.

Como destacado acima, enfatizou-se o *saber substancial* ao lado do *saber instrumental*, na definição dos conteúdos do Curso, apresentados em quatro módulos:

- O Município no Século XXI

- Fundamentos jurídico-contábeis da gestão financeira e orçamentária municipal:
- Instrumentos de gestão na Lei de Responsabilidade Fiscal
- Gestão pública municipal após a Lei de Responsabilidade Fiscal

No desenvolvimento dos conteúdos, para cada um dos 32 temas ou aulas abordados no curso, os professores produziram um texto e uma apresentação em multimídia, produzida com recursos do software *Flash*, visando a criar ambiente de apresentação dinâmico e interessante, instigar a leitura e a reflexão. Para ampliar a atratividade, foram associados aos textos do curso 30 vídeos ilustrativos com **cerca de** dois minutos de duração cada, com cenas filmadas por atores representando situações relacionadas com o cotidiano da administração municipal.

Um dos principais desafios da educação a distância consiste em obter o envolvimento do aluno a fim de que se autodiscipline para desenvolver todas as atividades propostas, mantendo uma participação assídua e qualificada. Esse desafio foi superado pela utilização de um conjunto de recursos pedagógicos e de interação, focados nos conteúdos e nas atividades profissionais dos participantes. Durante a Aula Presencial Final, conforme pode ser acessado em <http://cursosnavi.es.ufrgs./amerf/apresentação.html>, foram apresentados os trabalhos desenvolvidos em cumprimento ao último item da avaliação do curso e salientados, pelos alunos, seus aspectos de: tecnologia inovadora, **ênfase na** mudança do gestor público, **intensificação do** acesso às idéias circulantes no meio da Administração Pública, crescimento profissional, aumento do conhecimento, **ênfase à** criatividade, **evidenciação de que** a realidade dos municípios diverge da teoria, proximidade virtual com redução de custos à administração, e, por fim, de estranheza com a metodologia da educação a distância.

### **3.2 Segundo desafio: espírito de comunidade**

Fenômeno típico da Era Digital, a constituição de comunidades virtuais tende a se expandir, aprofundando e intensificando as relações virtuais baseadas na afinidade dos membros, por razões como a ocupação profissional, a religião, as preferências esportivas, de cultura e de lazer, a origem geográfica ou a faixa etária. Ao intensificar a interação por meio do diálogo entre pessoas que apresentam afinidade de interesses, a comunidade virtual tende a reforçar a coesão em torno de uma visão comum, fortalecer a identidade dos membros e sua identificação com o

grupo, ensinar a disseminação e a geração de conhecimentos e reforçar a cooperação na busca da satisfação de necessidades e objetivos comuns. A complexidade estrutural, arquitetônica e operacional, influenciada por fatores como a quantidade de membros, a diversidade de interesses, a variedade de serviços e a dispersão geográfica, demandou o emprego adequado de recursos de interatividade, a fim de que cada participante se sentisse partícipe de uma comunidade de aprendizagem, baseada na afinidade de interesses profissionais dos gestores locais, levando-os a aportarem experiências e contribuições, para dinamizar a criação coletiva de conhecimento.

Para viabilizar a interação entre os participantes e entre eles e a equipe do curso, o Núcleo de Aprendizagem Virtual (NAVi) desenvolveu os seguintes ambientes virtuais:

**Fórum Permanente de Construção do Conhecimento** – assíncrono, destinado ao aporte de contribuições teóricas e práticas relacionadas com os conteúdos das aulas, permanecendo acessível durante todo o curso;

**Reunião Virtual** – discussão em tempo real, de interação on-line entre participantes e professores, semanalmente, com duração de uma hora; em duas oportunidades (no início da manhã e final de tarde). A pauta de cada reunião era informada previamente, a fim de que os participantes se preparassem para o estudo conjunto do tema proposto;

**Relatos** – espaço individual para inserção de **experiências profissionais, vindo a constituir uma base de dados disponível a todos os participantes, com possibilidade de discussão dos conteúdos apresentados;**

**Enquetes** - formulação de questões sobre temas administrativos, jurídicos e políticos relacionados com a Gestão Pública, ensejando a todos o conhecimento sobre o pensamento predominante entre os participantes do curso;

**Videoconferências** - transmissão, por uma TV na Web (denominada “EATW”), de palestras proferidas por autoridades municipais, professores ou especialistas convidados, fazendo-se convergir a transmissão de áudio e vídeo com a realização simultânea de reunião virtual;

**Estudos de Caso** - gestão colegiada de um município virtual: com o intuito de aprofundar o senso de comunidade e procurando motivar a análise sobre a aplicabilidade efetiva dos conceitos estudados, foi criado, no âmbito do curso, o Município Virtual de Novo Mundo, no qual os participantes foram, de forma simulada, nomeados para exercerem funções gerenciais. Foram disponibilizados dados sociais e econômicos do município fictício, ensejando o

diagnóstico da situação atual, a construção de cenários, a tomada de decisão sobre problemas identificados e a constituição de equipes multidisciplinares de projetos.

Nos ambientes de interação constituídos pelo Fórum Permanente de Construção do Conhecimento, Reunião Virtual, Estudos de Caso e Relatos flagrou-se a construção de novos sentidos dos enunciados **no e em** conseqüência do embate travado entre os diferentes sujeitos. A palavra, ao descrever a experiência, por si só provoca o diálogo, em que se consolida a “a natureza social do enunciado”, conforme afirma Bakhtin (2000), “no inacabamento do sentido em permanente reconstrução, uma vez que as vozes dos outros estão misturadas na voz de cada um dos locutores a seu tempo”.

Ao desenvolver o conceito “comunidade” no *Dicionário do Pensamento Social no século XX*, Cris Shore (*Comunidade*. In OUTWHAITE, William & BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do Pensamento Social do século XX*. 1996, p. 115-7) destaca a diversidade de sentidos atribuída à palavra e as conotações emotivas que ela evoca, de “inteireza, coesão, comunhão, interesse público e tudo que é bom”. Atribui a Tönnies (1887, *apud* SHORE, *op. cit.*) a distinção entre *Gemeinschaft*, “a comunidade integrada, pré-industrial, em pequena escala, baseada em parentesco, amizade e vizinhança, em que as relações sociais são íntimas, duradouras e multiintegradas”, e a sua contrapartida, a não-comunidade, ou *Gesellschaft* (associação), “simbolizando os laços impessoais, anônimos, contratuais e amorais característicos da sociedade industrial moderna”. Utilizado como um tipo ideal em um *continuum*, a *comunidade* contrasta com a coesão emocional e a “vida boa” da comunidade tradicional, com o anonimato, o isolamento e a alienação da sociedade de massa. Shore (*op. cit.*) enfatiza: “o que une uma comunidade não é a sua estrutura, mas um estado de espírito, um *sentimento* de comunidade”. A dicotomia *comunidade-associação* pode estar relacionada com as contrastantes concepções políticas de sociedade: “um coletivo que é mais do que a soma das partes, um corpo edificante através do qual é possível concretizar a autêntica cidadania” (visão socialista/rousseauiana) ou “uma livre associação de indivíduos em competição” (visão liberal/hobbesiana).

Para Cohen (1985, *apud* SHORE, *op. cit.*), “comunidade é uma entidade simbólica, sem parâmetros fixos, pois existe em relação e oposição a outras comunidades observadas; um sistema de valores e um código de moral que proporcionam a seus membros um senso de identidade”. A *identidade* é, de acordo com Stephanie Pace Marshall (*Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI*. In HESSELBEIN, Frances *et al.* A

*Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. 1997, p. 204), “o princípio mais fundamental em todos os sistemas auto-organizáveis”, por: abranger o significado, o propósito e a intencionalidade da organização; fornecer um esquema referencial constante para a renovação e a integridade organizacionais; e, proporcionar a coerência em torno da qual o sistema atinge o equilíbrio dinâmico. Marshall (*op. cit.* p. 195-206) elenca como condições *sine qua non* para a criação de *comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI*, além da identidade, a informação e as relações. “A *informação* é simultaneamente o meio para troca do aprendizado organizacional gerativo e sua fonte de energia”; constitui o centro dinâmico dos sistemas auto-organizáveis, permitindo o crescimento contínuo e definindo os pontos essenciais para a sustentabilidade da comunidade. “As *relações* representam a rede neural” que faz com que os membros sintam-se ligados à comunidade, identifiquem-se com os propósitos comuns e utilizem as informações para crescer.

Ao preconizar que “construir comunidade é uma estratégia central para compartilhar, entre todos os membros, os encargos e os benefícios da mudança e da troca”, Juanita Brown & David Isaacs (*Fundindo o melhor de dois mundos - os processos centrais de organizações como comunidades*. In SENGE, Peter M. et al. *A Quinta Disciplina - Caderno de campo*. 1997, p. 478-487) destacam que durante milênios as comunidades têm sido os mecanismos mais poderosos para criar cooperação humana e interdependência confiável. Para assegurar a sustentabilidade da comunidade a longo prazo, ajudando a eliminar a “artrite” organizacional e o “endurecimento” dos profissionais, estes autores identificam seis processos centrais:

- a) capacidade das comunidades para renovar a si mesmas e reinventar o seu futuro, encorajando o aprendizado e a melhoria dos membros como um empreendimento coletivo;
- b) compromisso das pessoas por constituírem parte ativa da experiência de criar algo que elas valorizam juntas;
- c) contribuição, oportunizada pela valorização da diversidade dos talentos dos membros da comunidade;
- d) continuidade, com a tecnologia apoiando a formação de uma base de conhecimento comum, que a comunidade pode usar durante anos;
- e) colaboração, pelo desenvolvimento da interdependência confiável, compartilhando informações acerca dos progressos alcançados, dentro de um processo colaborativo

contínuo;

- f) consciência, encontrando modos de incorporar e invocar princípios norteadores, ética e valores tais como serviço, confiança e respeito mútuo.

Em *Novas competências para um novo mundo*, Somerville & Mroz (In HESSELBEIN, Frances [et al]. *A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. 1997, p. 84-97) propõem o desenvolvimento das seguintes competências para as “*comunidades de interesses em evolução*”: compromisso com um propósito superior, inculcar a liderança responsável, estimular a formação de equipes multidisciplinares, estabelecer parcerias orgânicas, favorecer a procura global, adotar a mudança e promover redes de conhecimento. “O investimento no conhecimento ultrapassa o correio eletrônico, páginas *Web*, *intranets* e *groupware* e chega ao desenvolvimento e à disseminação de experiências e até de sabedoria, para que todos na organização, em qualquer lugar e a qualquer momento, possam ter acesso ao conhecimento acumulado na organização e aplicar idéias do mundo todo em seus trabalhos diários”.

### **3.3 Terceiro desafio: desenvolvimento de um código cultural próprio**

Durante o curso, as falas, discussões, reprimendas, sugestões, aconselhamentos, trocas de informações e mesmo brincadeiras sobre o cotidiano de trabalho levavam naturalmente ao estabelecimento de uma linguagem e de um código cultural próprio, coerente ou permitido pelo conjunto dos participantes.

A comunicação é um dos elementos essenciais do processo de “criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização” (FLEURY, Maria Tereza Leme et al. *Cultura e poder nas organizações*. 1996, p. 24) ou de uma comunidade. O mapeamento dos meios, instrumentos, veículos e das relações entre quem se comunica é fundamental para a apreensão deste universo simbólico, e os símbolos resultam da combinação de configurações culturais, previamente inscritas no inconsciente, com as condições ambientais internas e externas à comunidade. Não apenas raças ou etnias produzem culturas, mas também classes sociais, instituições, organizações e categorias profissionais. A cultura cria uma idéia de comunidade, de orgulho de pertencimento a um grupo especial, e é nesse sentido, do institucional, da marcação de território, que se pode pensar na cultura como um instrumento político. Quanto maior é o grau de coerência entre o que a organização/comunidade faz e o que ela diz de si mesma, maior é o

envolvimento afetivo e a canalização das energias dos indivíduos para o aprendizado e para o compartilhamento e a criação coletiva de conhecimento.

### **3.4 Quarto desafio: avaliação como instrumento de aprendizagem**

A avaliação do aluno deve considerar seu ritmo e ajudar a desenvolver graus ascendentes de competências cognitivas, habilidades e atitudes, possibilitando-lhe alcançar os objetivos propostos. Procurando permitir ao aluno sentir-se seguro quanto ao domínio dos conteúdos examinados, foram oferecidos exercícios *on line*, na forma de palavras cruzadas, além de questionamentos sob a forma de estudos de caso, preenchimento de lacunas, fornecimento de respostas dissertativas, simulações, participação dos alunos nas discussões.

A avaliação dos alunos ocorreu durante e ao final da Disciplina. A avaliação da aprendizagem do aluno considerou seu ritmo e buscou ajudá-lo a desenvolver graus ascendentes de competências cognitivas, habilidades e atitudes, possibilitando-lhe alcançar os objetivos propostos. Mais que uma formalidade legal, a avaliação procurou permitir ao aluno sentir-se seguro quanto ao domínio dos conteúdos examinados.

Estimulando a interação, a construção coletiva de conhecimento e a utilização ampla dos diversos recursos de aprendizagem, foram definidos critérios de avaliação:

Critério	Peso
Aporte de conhecimentos nos Fóruns	15
Aporte de subsídios nas Reuniões Virtuais	15
Relato(s)	15
Participação nas Enquetes	15
Avaliação dos Módulos	10
Trabalho Final	30

## **4. Potencialidades da Educação a Distância para Gestores Locais**

### **4.1 Primeira potencialidade: comunicação eficaz em rede**

A superação do falso paradigma que associa professor a transmissor de conhecimento e aluno a receptor de conhecimento obtém-se por meio da comunicação eficaz, de múltiplas vias, em rede. Além de propiciar acesso aos conteúdos elaborados pelos professores, o curso auxiliou a desenvolver hábitos, habilidades e atitudes relativos ao estudo, à profissão e à própria vida dos participantes, no tempo e local mais apropriados. A participação da Universidade é um meio de efetivação de seu papel de centro de difusão do conhecimento e promoção do desenvolvimento, como instituição dinâmica e integrada à comunidade, que não se limita a estimular a produção científica, mas apóia a aplicação prática dos avanços da Ciência, no interesse dos cidadãos.

A existência de um código cultural comum nas organizações em rede foi destacada por Manuel Castells (*A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura*.1999): “é um código de muitas culturas, valores e projetos que passam pelas mentes e informam as estratégias dos vários participantes das redes, mudando no mesmo ritmo que os membros da rede e seguindo a transformação organizacional e cultural das unidades da rede”.

**Don Tapscott refere que** “as redes são o alicerce da economia digital e da Era da Inteligência em Rede” (TAPSCOTT, Don. *Economia Digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*. 1997, p. 15). A capacidade das redes, a redução dos custos dos equipamentos e do armazenamento e transmissão, e a disponibilidade de informações que superam a capacidade de fruição individual, mas possibilitam acesso a bancos de dados de todo o gênero, “favorecem a ampliação da esfera de interesses dos indivíduos não só relativamente à quantidade e à variedade dos gêneros, mas também ao número de possíveis interlocutores, a ponto de prefigurar a constituição de verdadeiras *comunidades de interesses*” (VISMARA, *apud* DE MASI, Domenico. 1999, p. 220). Do mesmo modo que os “grupos de referência” da sociologia das comunicações, existe no núcleo uma instituição que trabalha em favor das comunidades e, integrando-a, um certo número de pessoas que se reportam ao mesmo interesse ou o compartilham. Toda rede precisa de um clube como um centro de interesses para dar calor humano aos impulsos eletrônicos que governam a sociedade contemporânea.

Gareth Morgan (*Imagens da Organização*.1996, p. 88) vislumbra a possibilidade de organizações virtualizarem-se tornando-se sinônimo de sistemas de informação. “A infraestrutura de microprocessadores cria a possibilidade de organizar sem ser necessário uma organização em termos físicos. Essa nova tecnologia cria a capacidade de descentralizar”, com membros interagindo por meio de microcomputadores pessoais e recursos audiovisuais para criar

uma rede de trocas e atividades inter-relacionadas, ligadas em bases contínuas por redes de informação *on line*.

Destacando que uma organização não pode existir sem *informação* e sem *comunicação*, por não se constituir em mera justaposição de indivíduos e nem se reduzir a uma soma dos meios, Henrique Freitas (*A informação como ferramenta gerencial*.1993, p. 31) enfatiza que “são a informação e a comunicação que possibilitam partilhar e difundir a aprendizagem [...], com a condição de que haja efetivamente uma união na coleta, na troca, na interpretação e na utilização das informações”, dada a situação de dependência relacional: “são todos tributários uns dos outros, e suas atividades estão em interação”. “Há uma fusão entre ser informado e participar do mundo [...] Você não pode ficar realmente informado se não participar; e não pode realmente participar de modo significativo se não estiver informado” (TAPSCOTT, Don. *op. cit.*1997, p. 283).

Essa potencialidade percebida necessitou de adequação dos recursos técnicos e pedagógicos para que atingisse um patamar ótimo de eficácia. Dedicou-se, assim, à elaboração de apresentação adequada dos conteúdos ao público-alvo, atentando para a priorização da interatividade (uso de imagens, animações e vídeos), atratividade do conteúdo, acessibilidade fácil ao ambiente virtual (telas leves – máximo de 65kb), usabilidade das ferramentas.

## **4.2 Segunda potencialidade: criação coletiva de conhecimento**

No Curso foram enfatizadas a responsabilidade coletiva de compartilhamento, a pesquisa e a parceria educacional entre professores, participantes e organizações em que atuavam, na criação de conhecimentos e na reflexão sobre a gestão dos municípios, a serviço da humanização e da superação de problemas das comunidades locais.

A motivação para fazer e para ser, na comunidade, é dada por três sentidos apontados por Charles Handy (*Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*.1995, p. 191-214): o sentido de *continuidade*, porque sem ele não há vantagem em sacrificar o presente em função do futuro; o sentido de *ligação*, porque se não pertencemos a nada, é difícil encontrar a razão para qualquer esforço; e o sentido de *direção*, a busca de uma causa que seja “uma finalidade além de si mesma”, como preconizado por Santo Agostinho. O compromisso pessoal dos funcionários e sua identificação com a organização e com sua missão servem de combustível para a inovação. “A essência da inovação é recriar o

mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal” (NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 1997, p. 10).

Dentro de uma “comunidade de interação” em expansão, que transcende níveis e fronteiras interorganizacionais, ocorre um processo que “amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos” [...] “o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”, em uma transformação interativa e em espiral, por meio de quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. op. cit. 1997, p. 61-103). A espiral da criação do conhecimento, com a conversão entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, eleva-se dinamicamente do nível individual para os níveis da equipe, da organização, da categoria profissional e da sociedade, por intermédio de interação mútua e contínua, dela resultando o compartilhamento do conhecimento tácito, a criação de conceitos, a justificação dos conceitos ante a missão e os valores do grupo, a construção de arquétipos e a difusão interativa do conhecimento. O processo tem início no nível individual, sendo fundamental que o ambiente de trabalho propicie apoio e estímulo à criação do conhecimento, eis que “o que forma a inteligência da maioria dos homens é necessariamente sua ocupação ordinária” (ADAM SMITH. 1776, *apud* DE MASI, Domenico. op. cit. 1999, p. 14) e “o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta” (NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. op. cit. 1997, p. 9). O conhecimento criado pelos indivíduos é sintetizado e cristalizado pelo grupo, por meio do diálogo, de discussões, do compartilhamento de experiências e da observação. Enquanto os indivíduos criam o conhecimento, a equipe e a organização o sintetizam e amplificam (NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. op. cit. 1997, p. 280).

### **4.3 Terceira potencialidade: fluxos livres e rápidos**

Na Era Digital, o conhecimento é poder e não apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção: trabalho, capital e terra (DRUCKER, Peter. *Uma era de descontinuidade - orientações para uma sociedade em mudança*. 1994). “As tecnologias disponíveis permitem realizar o antigo sonho da ubiqüidade, viabilizando, em tempo real, a máxima descentralização da informação, matéria-prima do trabalho intelectualizado” (DE MASI,

Domenico. op. cit. 1999, p. 224). Isto reforça o papel do conhecimento como substituto definitivo de outros recursos, além de fonte de poder e chave para a mudança de poder. Entretanto, a Lei da Ubiquidade ainda não completou sua ação, existindo uma “linha divisória da informação” tão profunda quanto o *Grand Canyon* (TOFFLER, Alvin. *Powershift, as mudanças do poder*.1995, p. 388), porque “o conhecimento é ainda mais mal distribuído do que as armas e a riqueza” (TOFFLER. *op. cit.*, p. 497). O trabalho requer aptidões informacionais crescentes; o conhecimento necessário vai além da capacitação para tarefas específicas, podendo a redistribuição do conhecimento levar à redistribuição da riqueza. Corroborando a assertiva, Manuel Castells (*op. cit.*1999) aponta a morfologia da rede como uma fonte drástica de reorganização das relações de poder. Toffler (op. cit. 1995, p. 200) destaca que “uma das mais fundamentais e, no entanto, desprezadas relações entre o conhecimento e o poder na sociedade está no elo entre como um povo organiza seus conceitos e como ele organiza suas instituições”. A maneira de organizar o conhecimento determina, em regra, a maneira de organizar as pessoas, e vice-versa. “Quando o conhecimento era considerado especializado e hierárquico, as empresas eram projetadas para serem especializadas e hierárquicas”, com os cubículos e os canais pré-especificados abafando a inovação. Continua o autor dizendo que o ambiente atual apresenta “convulsões provocadas pela surpresa, perturbações, reversões e turbulências generalizadas”, sendo impossível saber com precisão e com antecedência quem irá precisar de que tipo de informação. Em decorrência, a informação de que necessitam os profissionais não pode chegar à linha de frente através dos velhos canais oficiais. Necessita-se de fluxos de informação mais livres e mais rápidos, como “vias neurais que cortam os quadrinhos no organograma, de modo que as pessoas possam trocar idéias, dados, fórmulas, dicas, reflexões, fatos, estratégias, sussurros, gestos e sorrisos que se revelam essenciais para a eficiência”.

Para assegurar a ocorrência de fluxos livres e rápidos, minimizando ruídos de comunicação e auxiliando na superação da falta de familiaridade com os recursos tecnológicos utilizados, criou-se o Fórum de Suporte Técnico. Neste espaço a equipe de desenvolvimento transmitiu orientações e solucionou dúvidas, presentes em maior intensidade nos que não estavam habituados, antes do Curso, ao uso diário da Internet.

## **5 Percorso metodológico e limites da pesquisa**

No âmbito deste artigo, a pesquisa restringiu-se a um estudo exploratório, analisando as produções dos 104 alunos durante o curso, para verificação de associação de eventos e seus resultados. Assim, ao identificar a qualidade das funcionalidades de interação sócio-cognitivas e a viabilização da utilização da plataforma para planejamento das atividades cooperativas, analisaram-se as condições de possibilidade de uma prática pedagógica produtora de sentido na construção de conhecimento de gestores públicos, em ambiente virtual de aprendizagem, segundo seus elementos potencializadores ou desafiadores.

Ao longo do Curso ocorriam: a) socialização das experiências individuais, nos ambientes de interação; b) comparação de práticas com conceitos teóricos preexistentes, organizados pelos professores na forma de textos e apresentações; c) sistematização de novos conhecimentos pelos participantes, na forma de relatos e estudos de caso; d) internalização, fomentada pela simultaneidade entre o desenvolvimento das atividades do Curso e das atividades profissionais de gestores locais. Os Relatos constituíram o espaço virtual no qual cada participante disponibilizava relato(s) de experiência profissional vivenciada ou pesquisada, sobre Administração Pública, relacionando-a com os temas do Curso. Os professores e os demais participantes dispunham de espaço para registrar sua análise ou para referir experiências semelhantes que vivenciaram ou de que tiveram conhecimento, em cada Relato. Os Estudos de Caso propostos no Curso versaram sobre a gestão do Município Virtual de Novo Mundo, compreendendo a formulação de políticas públicas e a elaboração de projetos voltados à sua implementação.

Foram inúmeros os trabalhos desenvolvidos pelos alunos, dentre os quais ressaltam-se: Relatos: A cobrança do ITBI e o Cadastro Imobiliário, relato de aluno de Camaquã, Projeto “Contribuinte Feliz”, de Iraí; “Coleta Seletiva”, de Carlos Barbosa; Estudos de Caso: “Crianças e adolescente do meio rural, valorizando o seu espaço, através do ensino”, de Iraí; “Implementação do Programa Saúde Família no Município de Novo Mundo”, Porto Alegre.

Essa narrativa de experiência visa a contribuir para que outras pesquisas no campo da aprendizagem em ambiente virtual venham a ser desenvolvidas, vislumbrando-se com isso excelentes possibilidades de análise conjunta na formulação de conceitos e na construção de sentidos dos sujeitos, em programas de educação continuada de adultos. Também oportuniza o levantamento de questionamentos, dentre os quais se pode destacar: como respondem os adultos

às diferentes estratégias pedagógicas, em relação ao ambiente de EAD? Como os sujeitos constroem as significações e conceitos, segundo diferentes estratégias pedagógicas e tecnológicas? O ambiente virtual é facilitador do processo de construção de conceitos e sentidos, na existência de perturbações sócio-afetivas entre sujeitos? – **em áreas ainda não exploradas em sua totalidade**, mas detectadas para futuras análises e estudos.

## **6 Considerações Finais**

Este artigo analisou, no âmbito da estruturação do Curso a Distância Administração Municipal Eficaz com Responsabilidade Fiscal (AMERF), as estratégias para a superação dos desafios da EAD, privilegiando **os aspectos** de autonomia, estrutura e diálogo como potencializadores do processo de aprendizagem: atratividade dos conteúdos, formação de um espírito de comunidade; desenvolvimento de um código cultural próprio; e utilização da avaliação como instrumento de reforço da aprendizagem.

Dentre as potencialidades da EAD para o aprimoramento dos Gestores na área da administração pública, a experiência do curso AMERF permite referendar: a comunicação eficaz em rede; a criação coletiva de conhecimento; e a instituição, entre os participantes, de fluxos livres e rápidos. Constatou-se, na prática, que a EAD tem potencial para criar e disseminar conhecimento aplicável aos governos locais e para ampliar a interação entre os gestores públicos. A expansão da EAD baseada na Internet viabiliza-se pela conscientização da necessidade de aprimoramento profissional contínuo associada à consolidação da Internet, caracterizada por: popularização do acesso, impulsionada pela gratuidade; melhoria de infra-estrutura de telecomunicações, com o desenvolvimento da banda larga, investimentos significativos em redes de fibra ótica e nas tecnologias *WAP* e *WebTV*; redução de custos; evolução da cultura dos usuários, com ênfase no marketing focado e na especialização regional; surgimento das comunidades virtuais; e altos investimentos na geração de conteúdos que gerem atratividade e fidelidade.

Referindo o potencial da “teleuniversidade” para satisfazer a exigência de adequação dos estudos “às necessidades específicas de adultos profissionalmente ativos”, Otto Peters (op. cit. 2003, p. 38-42) afirma que o “telestudo” pode tornar-se adequado à educação continuada, se observar alguns princípios da didática da educação de adultos: colocar os participantes em

primeiro plano; contar com o grau adequado de ativação, dedicação e empatia dos docentes; ter presente “o papel que desempenham a subjetividade, a identidade e a autonomia dos estudantes em idade adulta”; e adotar a participação como eixo em torno do qual giram o ensino e a aprendizagem. O ensinar e aprender serão adequados ao telestudo de adultos quando considerarem as condições específicas do contexto social dos estudantes, suas atividades profissionais e as condições prévias inerentes à educação a distância. Há, também, que se fortalecer a socialização acadêmica, tendencialmente menor do que nos cursos presenciais e competindo com a socialização profissional, que ocorre em paralelo. Com a autoridade de fundador e primeiro reitor da Fernuniversität – Universidade a Distância da cidade de Hagen, Alemanha, Peters (op. cit. 2003, p. 41) prescreve:

“Em um ensino adequado à educação a distância, os estudantes sempre de novo devem ser motivados, precisam ser orientados no estudo autoplanejado e auto-organizado, estimulados para a comunicação formal e informal e para a cooperação com colegas, e com a ajuda de um sistema de assistência que trabalha diferenciadamente eles devem ser percebidos, orientados individualmente e tomados a sério” (grifos no original).

As tecnologias disponíveis e que passam a ser utilizadas pela EAD permitem realizar o antigo sonho da ubiqüidade, viabilizando, em tempo real, a máxima descentralização da informação, matéria-prima do trabalho intelectualizado (DE MAIS. op. cit. 1999, p. 224). A revolução digital propiciou suporte tecnológico para a criação de universidades a distância.

Ritmo semelhante ao do avanço na estruturação de cursos a distância pelas universidades é o que se observa na construção de soluções para atender a demanda por formação contínua, “gerada pela obsolescência acelerada da tecnologia e do conhecimento” (BELLONI, M. L. *Educação a distância*. 2001, p. 5). A autora vincula a educação à emancipação do indivíduo e das nações, vislumbra a perspectiva de democratização das oportunidades educacionais e aponta a tendência para a educação ao longo da vida (lifelong learning), integrada às atividades profissionais e às expectativas e necessidades dos indivíduos. No capítulo dedicado à aprendizagem, na obra “Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede”, Don Tapscott (op. cit. 1997, p. 210-230) destaca: cada vez mais, trabalho e aprendizado estão se tornando a mesma coisa; o aprendizado passa a se constituir em desafio permanente, para a vida toda; “o aprendizado está saindo das escolas e universidades formais”; algumas instituições

educacionais procuram reinventar-se, com resultados ainda pífios; a educação pode ser transformada com o uso da nova mídia, criando-se uma infra-estrutura de trabalho-aprendizado adequada à economia digital. C. K. Prahalad (A atividade dos gerentes na Nova Era no emergente panorama competitivo. In Hesselbein, Frances et al. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. 1997, p. 177) aponta como desafio “esquecer (rápida e seletivamente) o passado e aprender o novo”. Drucker (op. cit. 2001, p. 37) destaca uma mudança irreversível: “o conhecimento agora está sendo aplicado ao conhecimento”: o novo desafio é suprir conhecimento para descobrir como o conhecimento existente pode ser melhor aplicado para produzir resultados. Iain Somerville & J. E. Mroz (op. cit. 1997, p. 94) classificam a aquisição sistemática, a síntese e o compartilhamento de idéias e experiências como fatores críticos para o sucesso das pessoas e das organizações. Para Jeanne C. Meister (*Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. 1999, p. 129) o treinamento corporativo em sala de aula passa a ser apenas uma parte, em regra uma pequena parte, das atividades voltadas para a construção e preservação da principal vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários. Pedro Demo destaca que a formação permanente utiliza crescentemente estratégias a distância (*Educação e conhecimento: relação necessária, insuficiente e controversa*. 2000, p. 146).

Criticando o instrucionismo, por ele denominado de “broadcasting learning”, por estar fundado na mera transmissão, Tapscott (op. cit. 1997, p. 127-143) destaca oito transformações introduzidas pela educação a distância, por ele denominada de aprendizagem interativa:

- a) da aprendizagem linear para a hipermídia, onde uma informação pode puxar outra em sentido exponencial;
- b) da instrução para a construção e descoberta;
- c) da educação centrada no professor para a centrada no aluno;
- d) da absorção de informação de cima para baixo, para a aprendizagem do navegar com autonomia e do aprender a aprender;
- e) da aprendizagem escolar para a permanente;
- f) da oferta uniforme para todos, para o atendimento da necessidade individualizada;

g) da aprendizagem como tortura para aquela como diversão;

h) do professor como transmissor, para o professor como facilitador.

Embora exista um processo contínuo de troca de informação entre a organização e a sociedade, permitindo monitorar mudanças e iniciar respostas, em regra a habilidade de inovar está restrita, ficando tais respostas circunscritas ao determinado pelas normas operacionais e pelos padrões vigentes. Trata-se da aprendizagem de circuito único, no modelo teórico desenvolvido pelo psicólogo organizacional Chris Argyris. Quando os padrões internalizados deixam de ser apropriados para lidar com as mudanças ambientais, “a ‘inteligência’ do sistema se rompe, porque o sistema de feedback negativo termina, tentando manter um padrão inapropriado de comportamento” (MORGAN, op. cit. 1996, p. 91). Diversamente, a aprendizagem organizacional de circuito duplo “depende de ser capaz de ‘olhar-se duplamente’ a situação, questionando a relevância das normas de funcionamento”, diante das mudanças ambientais. “À medida que o organismo vivo responde às influências ambientais com mudanças estruturais, essas mudanças, por sua vez, alteram o seu comportamento futuro” (CAPRA, F. *As conexões ocultas: Ciência para uma vida sustentável*. 2002, p. 51, ao descrever a Teoria de Santiago ou Biologia da Cognição, proposta por Maturana e Varela).

O conceito de adoção, elaborado por Philip Kotler & Gary Armstrong (*Princípios de Marketing*. 1993, p. 109), para representar “a decisão tomada por um indivíduo de tornar-se usuário regular de um produto”, amplia-se no caso da experiência com o curso AMERF para “fidelização”, a fim de significar a tomada de decisão de alguém de tornar-se usuário regular de um determinado canal da Internet para satisfazer as necessidades de: informações gerais, específicas ou técnicas; aquisição de produtos; criação de redes de relacionamentos e aquisição de conhecimentos. No contexto atual, conquistar a fidelidade dos clientes/usuários em relação aos produtos/soluções oferecidos torna-se um dos maiores desafios. Cresce a conscientização de que a distância que separa o participante de uma atividade concorrente é apenas um “click”. Os organizadores de cursos a distância devem buscar a “fidelização” com base nas mais diversas estratégias: desde o aprofundamento e a adaptação dos conceitos tradicionais de marketing até o desenvolvimento de sistemas que procuram monitorar as atitudes dos participantes. O participante, por sua vez, aperfeiçoa a capacidade de *avaliação de alternativas* (KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. op. cit. 1993, p. 102): procurando mais benefícios, examinando com

maior acuidade os conteúdos do Curso, revisando a escala de pesos específicos associados a cada recurso tecnológico e revisando *crenças* com base na aplicação efetiva dos conhecimentos desenvolvidos no Curso.

Conforme Manuel Castells (op. cit. 1999), ao abordar a relação entre tecnologia e sociedade, “o resultado final depende de um complexo padrão de interação dialética, uma vez que muitos fatores, inclusive criatividade e iniciativa empreendedora, intervêm no processo de descoberta científica, inovação tecnológica e aplicações sociais. Embora não determine a evolução histórica e a transformação social, a tecnologia, ou a sua falta, incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades, sempre em processo conflituoso, decidem dar a seu potencial tecnológico”.

### **Referências Bibliográficas**

- BAKHTIN, Mikhail. *Estética da Criação Verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- BELLONI, M. L. *Educação a distância*. 2.ed. Campinas: Autores Associados, 2001.
- BROWN, Juanita & ISAACS, David. *Fundindo o melhor de dois mundos - os processos centrais de organizações como comunidades*. In SENGE, Peter M. et al. *A Quinta Disciplina - Caderno de campo*. São Paulo: Qualitymark, 1997, p. 478-487.
- CAPRA, F. (2002). *As conexões ocultas: Ciência para uma vida sustentável*. São Paulo, SP: Cultrix.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Ed. da UnB, 1999.
- DEMO, Pedro. *Educação e conhecimento: relação necessária, insuficiente e controversa*. Petrópolis : Vozes, 2000.
- DRUCKER, Peter F. *Uma era de descontinuidade - orientações para uma sociedade em mudança*. Rio de Janeiro, Zahar, 1994.
- FLEURY, Maria Tereza Leme ... [ et al]. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas. 1996.

FREITAS, Henrique M. R. de *A informação como ferramenta gerencial*. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

HANDY, Charles. *Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva/SENAC, 1994.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

MARSHALL, Stephanie Pace. *Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI*. In HESSELBEIN, Frances et al. *A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo : Makron Books, 1999.

MOORE, M. G. *Theory of transactional distance*. In D. Keegan (Ed.), 1993

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETERS, Otto. *Didática do ensino a distância*. São Leopoldo : UNISINOS, 2003.

PRAHALAD, C. K. A atividade dos gerentes na Nova Era no emergente panorama competitivo. In Hesselbein, Frances et al. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997

SCHORE, Cris. *Comunidade*. In OUTWHAITE, William & BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do Pensamento Social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996, p. 115-117.

SOMERVILLE, Iain & MROZ, John Edwin. *Novas competências para um novo mundo*. In HESSELBEIN, Frances [et al]. *A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

TAPSCOTT, Don. *Economia Digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*. São Paulo: Makron Books, 1997.

TOFFLER, Alvin. *Powershift, as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1995. 4 ed.