

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO**

**OS DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DA QUALIFICAÇÃO À DISTÂNCIA  
PARA EMPRESÁRIOS DA REGIÃO NORTE**

**Ana Claudia Cunha Barbosa**

**Nível Micro - design instrucional ou aprendizagem: foco em abordagens pedagógicas para a tutoria online e práticas de avaliação na educação a distância**

Brasília

01 de novembro de 2020

## 1 INTRODUÇÃO

Engajar empresários no processo de qualificação a distância é um desafio, visto que se trata de motivar um público muito particular: não são estudantes buscando conhecimento, e conseqüente melhoria curricular, e nem profissionais investindo em competências desejadas pela organização para a qual trabalham; mas empresários que carecem de melhor embasamento para construir modelos de negócios que garantam, à empresa, a expansão de suas atividades comerciais de forma segura, ou o menos arriscada possível. O esforço é ainda maior quando esse contexto é projetado regionalmente, tornando-se necessário inter-relacionar peculiaridades territoriais, no tocante a costumes e acesso a ambientes online.

Incorpora-se a esse cenário um novo desafio, a partir de 2020: uma pandemia de nível global, provocando quebra de paradigmas e impondo às economias<sup>1</sup> a urgência concreta de prosperar habilidades digitais nos negócios e na educação. Entre grupos sub-representados, o grau de complexidade se agiganta e o desafio passa a ser de toda a sociedade. A necessidade de competência digital se torna imutável.

O Global Learner Survey<sup>2</sup>, conduzido em junho de 2020 pela Pearson, empresa inglesa de educação ramificada em 70 países, indica um claro consenso sobre a profunda mudança ocorrida globalmente na educação e no trabalho a partir da pandemia gerada pelo vírus SARS-CoV-2. A educação ganha um propósito ainda mais significativo na melhoria de vida do cidadão. Na perspectiva do consumidor, muda o que precisa ser aprendido e a forma de entrega do conteúdo. Leitura, escrita e matemática, habilidades básicas para qualquer carreira, são trocadas por fluência digital como sustentáculo para a criatividade, a resolução de problemas e as habilidades sociais. O estudo da Pearson revela que habilidades em tecnologia, trabalho em equipe e

---

<sup>1</sup> Situamos “economias” neste paragrafo no seu conceito básico de ser o conjunto de atividades desenvolvidas pelos homens visando a produção, a distribuição e o consumo de bens e serviços necessários à sobrevivência e à qualidade de vida.

<sup>2</sup> A pesquisa foi executada pela Harris Poll, em nome da Pearson, entre os dias 8 e 14 de junho de 2020 com 7.038 pessoas entre 16 e 70 anos de idade em sete países: Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Austrália, Brasil, China e Índia. Disponível em: [http://https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/global/Files/news/gls/Pearson\\_Global-Learners-Survey\\_2020\\_FINAL.pdf](http://https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/global/Files/news/gls/Pearson_Global-Learners-Survey_2020_FINAL.pdf). Acesso em: 9 set. 2020.

comunicação passam a ser considerados tão importantes quanto as competências tradicionais, apontadas acima.

Com base nesse contexto, a proposta desta pesquisa é conceber a construção de conhecimento e maneiras de compartilhá-lo, utilizando-se de Ambientes Virtuais de Aprendizagem, focado nas preferências e necessidades dos empresários da Região Norte do Brasil - sempre tendo em vista as particularidades que os cercam e a mudança brusca de cenário em todas as suas dimensões: local, regional, nacional, global.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA**

Diversos autores e pesquisadores em EaD, como Livingstone e Helsper (2007), indicam fatores que influenciam diretamente o empenho e o desempenho de atividades e evasão em cursos online. São eles idade, sexo, nível de escolaridade, entre outros. Por conseguinte, destacamos duas condições relevantes para os dias atuais: a proficiência no uso de tecnologias e as condições de acesso a tais tecnologias.

Dr. Mark Bullen, professor de Mestrado em Tecnologia Educacional da *University of British Columbia*, aponta para um fator capital relacionado a esse ponto: a tentação no uso (e abuso) de tecnologias apenas para incrementar cursos a distância (BULLEN; MORGAN; QAYYUM, 2011). Por consequência, quando não há uma escolha adequada dos instrumentos e da opção tecnológica, o resultado pode ser a frustração e o afastamento do estudante.

Um terceiro fator relevante para nossa análise é a urgência do saber. Vivemos a “era da educação continuada”, como cita Filatro (2009) no artigo *Design instrucional sob uma perspectiva andragógica*. Segundo a pesquisadora, as exigências por constante aprendizado decorrentes da aceleração do conhecimento científico e tecnológico se tornaram questão estratégica para a sobrevivência na sociedade e no mercado de trabalho. Mas podemos acrescentar que a busca por conhecimento e atualização incessante em melhores práticas, legislação, hábitos, bem como do perfil e exigências do consumidor ou cliente, entre outros temas, integra o cotidiano de projetos e de processos em todos os campos.

Não obstante, frente à reviravolta dos cenários local, nacional e mundial, impactados inteiramente pela pandemia de COVID-19, os dois pontos citados inicialmente – a proficiência no uso de tecnologias e as condições de acesso a tais tecnologias – ganham notabilidade no contexto da educação inclusiva. O acesso à tecnologia se torna preponderante para que todos tenham as mesmas oportunidades.

Pelo último censo da Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED, 2018)<sup>3</sup>, com dados de 2018, o número de alunos contabilizados em todas as modalidades de Educação passou de 7,7 milhões para 9,3 milhões, apesar do número menor de instituições respondentes: 259 contra 351 em 2017. Nos cursos regulamentados totalmente a distância, o número de matrículas aumentou de 1,3 milhão para 2,3 milhões.

É inegável, portanto, que há maior interesse para que a EaD melhor se estruture e amplie, uma vez que a busca por tal opção é uma escolha consciente. Em 2018, inclusive, houve, pela primeira vez na série histórica do INEP, maior oferta de vagas para a modalidade Educação a Distância pelas instituições de educação superior do que em cursos presenciais, indicam os dados do Censo de Educação Superior<sup>4</sup> (ABED, 2018).

Influenciam primordialmente na escolha pela EaD a adequação de horários ao trabalho, a falta de tempo, ou simplesmente a comodidade, conforme veremos mais adiante na análise da pesquisa realizada com empresários da região Norte do país. Diante de uma nova realidade, certamente a obrigatoriedade pelo acesso remoto a informações de todos os tipos, e em todos os segmentos, também impactará as pesquisas dos órgãos públicos competentes para o ano de 2020.

Há um aspecto, todavia, importante de se observar: a EaD completa 116 anos no Brasil, se considerarmos o registro do primeiro curso por correspondência como o início dessa modalidade instrucional. A sua legitimação “se concretizou somente em 1996, quando esta foi regulamentada pela Lei n. 9.394, de 20 de dezembro” (SILVA; SPANHOL, 2014). Ou seja, vislumbra-se a morosidade no processo. Exemplo disso é o que foi observado a partir da Portaria Nº 343 do Ministério da Educação publicada no Diário Oficial da União, no dia 18 de março de 2020 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020), autorizando a substituição de disciplinas presenciais por aulas que utilizem meios e

---

<sup>3</sup> Disponível em: [http://abed.org.br/arquivos/CENSO\\_DIGITAL\\_EAD\\_2018\\_PORTUGUES.pdf](http://abed.org.br/arquivos/CENSO_DIGITAL_EAD_2018_PORTUGUES.pdf). Acesso em: 10 set. 2020.

<sup>4</sup> Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2019/apresentacao\\_censo\\_superior2018.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/apresentacao_censo_superior2018.pdf). Acesso em: 10 set. 2020.

tecnologias de informação e comunicação para instituições de ensino superior do Sistema Federal de ensino. A medida tinha por finalidade minimizar a situação provocada pela pandemia e conseqüente fechamento das escolas, em observação à quarentena imposta pelo Governo, em diferentes instâncias públicas e privadas. O que se registrou, no entanto, foram aulas remotas, o que não deve ser considerado EaD.

O censo da ABED (2018) deixa, também, visível a grande concentração de alunos (62,18%) matriculados em instituições de ensino, cujos polos estão situados majoritariamente (64%) nas regiões Sudeste e Sul. A região Nordeste detém 19% do total, a região Centro-Oeste 11% e a região Norte apenas 6%. Além disso, a região Norte detém o mais baixo percentual na distribuição de instituições formadoras (5%), comparado a 43% da região Sudeste - o mais alto registro.

Esses aspectos estão aqui colocados porque serão fundamentais em nossa discussão sobre os desafios para qualificar na modalidade a distância empresários na região Norte. Milton Santos, considerado o maior pensador da história da Geografia no Brasil, nos instrui sobre o fato de vislumbrarmos tendências ao observarmos o país sob o aspecto territorial. Segundo Santos e Silveira (2006), “o território já usado pela sociedade ganha usos atuais, que se superpõem e permite ler as discontinuidades nas feições regionais”. Isso porque algumas regiões são mais utilizadas que outras em determinados momentos da história. Logo, podemos afirmar que as regiões acolhem de forma díspar as modernizações, bem como seus atores dinâmicos, “cristalizando usos antigos e aguardando novas racionalidades” (SANTOS; SILVEIRA, 2006).

Isto posto, importa destacar que em nosso trabalho de pesquisa abordamos questões culturais e tecnológicas, e também as particularidades do segmento empresarial na busca por conhecimento. Sabe-se que para a empresa ser competitiva é preciso conquistar e manter tal vantagem ao longo do tempo. E essa condição de superioridade perante outras empresas é obtida, fundamentalmente, por meio da inovação. “A inovação, por sua vez, é uma espécie de monopólio. Sua essência é o monopólio do conhecimento”, afiança

Carbone *et al.* (2009). O conhecimento, de acordo com o professor da Fundação Getúlio Vargas e da ENAP, representa o controle da incerteza, o que é vital para o sucesso de qualquer empresa.

Em suma: a aprendizagem torna-se variável estratégica crítica para o sucesso da organização, ou da empresa. Nesse contexto é fundamental apontar alguns dados macroeconômicos para firmar o contexto da pesquisa.

O número de empresas e outras organizações formais ativas no Brasil chegou a 5 milhões em 2018, de acordo com dados divulgados pelo IBGE (2018), e somente 3,6% estão localizadas na região Norte, que incrivelmente ocupa 45% do território nacional. A mesma disparidade está no total de habitantes: 8% da população brasileira, segundo Censo 2010 (IBGE, 2010), o último realizado.

A realidade da região, mostraremos neste trabalho, apresenta características específicas e diferenciadas, que precisam ser consideradas em um plano estratégico de levar conhecimento a este território por meio de ambientes virtuais. Se 53% da população brasileira acessa a internet, esse percentual cai para 35% na região Norte (IBGE, 2010), onde a internet é cara, há falta de interesse da população local, e baixa destreza digital. O percentual de domicílios com acesso à banda larga no Norte é de 48,8%, conforme a PNAD Contínua TIC (IBGE, 2018), contra, por exemplo, 74% no Nordeste, região fronteiriça. Por isso, o nosso interesse em identificar qual a melhor forma de envolver o empresário nesse ambiente tecnológico que se propõe facilitar o acesso ao conhecimento e à informação, derivando em custos menores e resultados mais assertivos.

O foco do trabalho é, portanto, explorar possibilidades e formas eficazes na formação online de empresários que vivem no Norte do país, tendo como objetivo atrair a sua atenção para esse formato de transferência de conhecimento. Escolhemos a região Norte exatamente pelas suas características, o que leva a crer, de forma empírica, que as dificuldades e entraves são maiores.

Vamos, ao longo do estudo, examinar tais condições, bem como detalhar e construir alguns conceitos, como por exemplo o de qualificação que, em nosso estudo, foca na boa gestão empresarial. Portanto, trata-se do processo de orientação e preparação de empresários para que adquiram a competência necessária à execução de atividades determinadas no campo comercial, de forma planejada, segura e com excelência.

Por fim, é preciso explanar a razão da nossa pesquisa. Hoje o Sistema S, composto por instituições de direito privado, sem fins lucrativos e cujos recursos são públicos, tem como objetivo o desenvolvimento profissional dos trabalhadores da indústria, do comércio e dos serviços, bem como estimular a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização dos seus negócios, e, ainda, impulsionar a execução de políticas de desenvolvimento industrial (FIA, 2019).

No contexto da qualificação das empresas brasileiras para o comércio internacional, missão da Apex-Brasil (APEX-BRASIL, 2019), embarca o nosso trabalho de pesquisa que busca maneiras de implantar um sistema de educação a distância, possibilitando a ampliação do número de empresários capacitados para o comércio exterior, bem como proporcionando redução de custos em relação ao sistema presencial adotado e vigente.



### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

Mapear aspectos elementares, mas imprescindíveis, que devam compor um plano de ação para a formação de empresários do Norte do Brasil, a partir do conhecimento de suas necessidades de aprendizagem no aspecto do uso mais adequado de TIC para a formação a distância.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- 1) Investigar a percepção sobre ambientes virtuais de aprendizagem nos sete estados que compõem a região Norte,
- 2) Pesquisar a proficiência no uso de tecnologias e das condições de acesso a tais tecnologias no engajamento a ambientes virtuais,
- 3) Elencar as condições necessárias para oferecer conhecimento e qualificação a empresários no modelo online, considerando as condições desse público.

#### **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

A intenção da pesquisa é somar à base da discussão questões regionais, sob o aspecto de desenvolvimento econômico, político e social, buscando entender a influência de tais fatores no tema do trabalho por meio dos estudos do doutor em geografia Milton Santos (SANTOS; BECKER, 2007 e SANTOS; SILVEIRA, 2006). Já no campo da Educação a Distância, a relação entre professores e alunos no ambiente online, e a recepção do ambiente virtual de aprendizagem aos alunos adultos será ancorada em autores como Kenski (2008, 2013), Knowles (1984), Bates (2017), Filatro (2015), sem nos furtar a outros pesquisadores que tenham pontos específicos a construir em nossa análise. Para completar a pesquisa, é importante abordarmos também o conceito de qualificação, de qualificação à distância, e a qualificação empresarial, e para isso vamos trazer os pensamentos dos professores Abbad e Carbone.

Importante mencionar que o tema EaD é bastante dinâmico, mas consideramos essencial visitar os autores que iniciaram as pesquisas sobre a EaD e andragogia, bem como trabalhos acadêmicos que abordaram tópicos considerados em nossas análises. Logo, a proposta é ter uma base em conceitos firmados, mas no tocante à TIC e à sua aplicação na educação a distância, nossa intenção é nos ater a pesquisas e resultados recentes, aproveitando a evolução tecnológica que o ambiente virtual abriga no presente.

E a despeito do avanço tecnológico, não devemos negligenciar questões e até debilidades que esse incremento impõe a um país com características de extensa dimensão territorial e desigualdades consistentes. A região Norte, que abriga sete estados e possui extensão territorial de 3,8 milhões de km<sup>2</sup>, marcada por isolamentos geográficos e baixa aglutinação populacional, conforme dados do IBGE (2010), soma fatores favoráveis à EaD. Mas também associa elementos dificultadores, como acesso de baixa qualidade à internet.

Há, ainda, questões que consideramos importantes a serem respondidas, como a necessidade de incorporar variáveis culturais, territoriais, de faixa etária e até de condições sociais em análises de adoção da modalidade EaD.

Logo, vale evidenciar os autores que estudaram e publicaram princípios sobre andragogia (ALMEIDA, 2008; DEQUINO, 2007; INAMORATO, 2008; KENSKI, 2008; KOLB, 1984; entre outros), assim como os estudos temáticos no meio acadêmico contemporâneo. Distinguímos Draganov, Friedländer e Sanna que, em 2011, com o objetivo de quantificar e descrever a produção científica sobre Andragogia nas Ciências da Saúde, realizaram um estudo descritivo em seis bases de dados eletrônicos, encontrando 98 publicações. O que captou nossa atenção no trabalho das três pesquisadoras foi a identificação de que o modelo andragógico estimula o profissional a mudar sua atitude na relação de ensino ao inverter o comando da situação, que passa a ser do aprendiz. Ademais, vantagem expressiva evidenciada por elas está no fato de a educação ocorrer a todo o momento e em todos os lugares. Isso a coloca como um pensamento adequado à aquisição de melhores resultados, no caso aqui estudado (DRAGANOV; FRIEDLÄNDER; SANNA, 2011).

Filatro (2009) afirma que a principal característica da aprendizagem de adultos seria, então, a experiência e o fato de o aluno já ter formação profissional:

O sujeito adulto e responsável, possui valores, conhecimentos práticos e tem consciência do que procura ou do que deseja encontrar no curso que irá realizar. Na maioria das vezes, seu tempo é escasso e a motivação que o leva à aprendizagem está ligada à empregabilidade e à aspiração por promoções no âmbito da empresa (KENSKI, 2008).

Em nossa pesquisa, a frase final de Kenski não se aplica – exceto pelo marcante aspecto da escassez de tempo, que muito nos interessa –, uma vez que a motivação do estudante adulto, empresário, dono do próprio negócio, não está ligada à empregabilidade ou à promoção, mas à sobrevivência de seu empreendimento, ao senso de oportunismo e ao desejo de expansão.

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Modalidade de pesquisa**

O objeto de pesquisa foi abordado por meio da análise de conteúdo, uma técnica de tratamento de dados em pesquisa qualitativa, com fundamento na proposta da professora da Universidade de Paris V, Laurence Bardin (2011). A análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin, consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação.

Buscamos, com base na metodologia citada, compreender as características e estruturas que sustentam as mensagens, fundamentados em uma pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A organização das informações foi alicerçada na análise temática, que nos ajudou a identificar, interpretar e relatar padrões (temas) a partir de dados qualitativos coletados. Destacamos que tal metodologia de análise se torna relevante nessa pesquisa uma vez que a mesma pode ser utilizada tanto através de uma abordagem indutiva e baseada em dados, quanto dedutiva ou teórica. Ou seja, a análise temática nos interessou pelo seu aspecto prático, uma vez que pode ser aplicada em quase qualquer tipo de averiguação qualitativa.

Para construir a pesquisa, fizemos o registro de ideias, insights e juntamos dados documentais de discussões focais executadas pela Apex-Brasil com monitores de Núcleos Operacionais que conduzem o trabalho de qualificação de empresários em quase todos os estados da Federação, preparando-os para o comércio exterior. A proposta foi obter, por meio da aplicação de questionário, um apanhado do principal conteúdo das falas dos empresários participantes de projeto de qualificação conduzido pela Apex-Brasil, não avançando a partir da superfície dos dados. Isto é, não nos depreendemos dos dados mais do que os participantes afirmaram.

Para investigar a percepção dos empresários nortistas sobre ambientes virtuais de aprendizagem, entender a sua proficiência no uso de TICs e quais as condições de acesso, bem como identificar as possibilidades para qualificá-los

no modelo online, entrevistamos um empresário de cada um dos estados que compõem a região.

A proposta foi identificar, por meio de tais entrevistas, a maneira mais apropriada de construir o conteúdo da EaD e confrontá-la<sup>5</sup> com a persona da nossa pesquisa (empresário(a), adulto(a), instalado(a) na região Norte, nível de escolaridade diverso, baixo grau de informação tecnológica, estrutura logística exígua) e da persona identificada em exercício realizado em 2019 pelos monitores que lideram o trabalho coordenado pela Apex-Brasil de qualificação nos estados brasileiros (Anexo 2), mesmo sendo esse o perfil do empresário em nível nacional. Para isso, as entrevistas foram exploratórias, utilizando questionário aberto, cujo intuito foi levantar ideias que guiassem o nosso projeto. As entrevistas foram realizadas por meio de canais de comunicação de voz e/ou vídeo – telefone e *teams*, plataforma da microsoft – que viabilizou um contato apropriado para entrevista aberta.

Entendemos como essencial ao nosso trabalho perceber o espaço geográfico somado à identidade da região, que reflete diretamente na evolução social, econômica, política e, lógico, educacional.

Sob o ponto de vista da inovação na educação e como as tecnologias podem favorecer na construção e transferência de conhecimentos, considerando a perspectiva andragógica, fundamentamos o trabalho em autores e experiências apresentadas na literatura sobre o tema, já indicadas no item Referencial Teórico.

## **5.2 Atividades relacionadas à coleta e ao tratamento de dados**

As entrevistas foram realizadas no mês de agosto e organizadas em períodos de 30 a 50 minutos, tempo considerado adequado ao objetivo de obter boa interação e solicitude dos entrevistados. As conversas seguiram questionário pré-estabelecido com 30 perguntas na sua estrutura inicial<sup>6</sup>, mas não determinamos a nos ater (estritamente) às questões organizadas

---

<sup>5</sup> Confrontar aqui tem o sentido de estabelecer comparação.

<sup>6</sup> Inicialmente havia 30 perguntas, mas após as duas primeiras entrevistas uma questão foi descartada por não encontramos motivo em realizá-la devido ao baixo conhecimento dos entrevistados sobre EaD.

previamente, uma vez que o objetivo era captar respostas espontâneas que pudessem exprimir, voluntariamente, o pensamento do entrevistado. Dessa forma, conseguimos explorar mais amplamente questões centrais da pesquisa. Alguns pontos foram colocados inicialmente com o objetivo de definir o perfil do entrevistado, sua destreza digital, e conhecimento de ambientes virtuais de aprendizagem. Mas a construção do questionário aspirou entender, também, a relação dos empresários com a conveniência, ou imposição, de aprimorar suas competências e de seus funcionários, de identificar gargalos e como se sentem em relação à região que residem e atuam.

A escolha dos entrevistados foi aleatória<sup>7</sup> e retirada a partir do grupo de 353 empresários que integrava o projeto de qualificação realizado pela Apex-Brasil na região Norte, no mês de agosto de 2020. Ou seja, empresários que vivenciavam o processo de qualificação com foco na preparação para o comércio internacional; porém, no modelo presencial. Esse aspecto do comércio internacional é relevante no contexto da pesquisa, dado que tratamos do acesso ao conhecimento que se fizesse relevante no campo dos negócios exteriores.

Importante destacar que quando da realização das entrevistas, o cenário havia se alterado drasticamente para o grupo. As atividades de capacitação que aconteciam presencialmente quando da sua adesão ao projeto realizado pela Apex-Brasil, haviam sido suspensas devido à pandemia e consequente quarentena, e estavam sendo retomadas gradualmente e (no momento da entrevista) de maneira híbrida<sup>8</sup>.

Depois da coleta do material, fizemos a transcrição e uma primeira leitura para melhor absorção dos dados. Posteriormente, categorizamos com base no referencial teórico e nos objetivos específicos da pesquisa. Para isso, criamos três unidades de registros onde inserimos os conjuntos de palavras, e de frases.

---

<sup>7</sup> Por ter sido aleatória, a idade dos entrevistados (5 homens e 2 mulheres) ficou bem próxima: 5 empresários na faixa etária de 30 anos, um com 45 e outro com 50. Uma condição que percebeu-se importante na análise posterior dos dados refere-se ao fato de dois empresários serem presidentes de cooperativas, o que implica diretamente na condução dos negócios e tomada de decisões, tendo em vista que cooperativa é uma organização que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade, respeitando interesses, ação conjunta e obtenção de resultado comum a todos.

<sup>8</sup> Devido à quarentena, os atendimentos aos empresários passaram a ser realizados também a distância, mas sem cumprir uma metodologia de EaD. Apenas para preservar a saúde dos participantes, algumas atividades passaram a acontecer no modelo online, em plataformas disponíveis, como zoom.

O mais importante foi identificar pontos objetivos nas falas em termos de compreensão, clareza e correspondência entre as respostas, bem como de conexão com o que devemos inferir.

A partir de uma segunda leitura, classificamos as respostas em Tecnologia da Informação e Comunicação (ou simplesmente tecnologias da internet), Educação a Distância, e Modelo Pedagógico. No quesito TIC buscou-se o foco cultural e de governança, isto é, descobrir nas respostas indicações como 1) aspectos culturais, 2) facilidade de acesso e 3) proficiência, que poderiam influenciar na formação a distância do segmento pesquisado, tendo como eixo a construção de modelos de negócios e expansão de suas atividades comerciais.

No item Educação a Distância, propriamente dito, a proposta foi identificar a possível interferência dos aspectos 1) familiaridade com a modalidade, 2) utilidade/benefício na opção de aprendizado por meio de ambientes virtuais, e 3) qualificação. O entendimento sobre a palavra “qualificação” entra nessa categoria com o objetivo de assimilar a percepção dos empresários sobre investir tempo em capacitação própria e de seus funcionários, em consonância aos conceitos teóricos sobre o tema.

Por fim, a categoria Modelo Pedagógico foi definida com o intuito de contribuir na construção de um pensamento crítico sobre a necessidade (ou não) de regionalização da aprendizagem e o desenvolvimento de agendas institucionais, por meio do exame das vertentes 1) disponibilidade, 2) perfil regional e 3) conteúdo X customização. Ou seja, o aspecto sociodemográfico foi considerado nesse ponto.

## **6 RESULTADOS**

Embora a região Norte seja propícia para a aplicação da EaD, dada a sua enorme extensão territorial e distância entre centros urbanos, há indagações que não se podem deixar de fazer. É plausível trabalhar de forma igualitária em todas as regiões do Brasil? Referências culturais precisam ser consideradas? O acesso à internet é possível e facilitado a todos, independente da localização? Tais aspectos, entre outros, é o que tentamos identificar em nossa pesquisa, com foco em empresários da região. Encontramos respostas que, de certa forma, aclararam nossa compreensão (ou apreensão) inicial à pesquisa. Outras, confirmaram o entendimento empírico sobre aspectos sociodemográficos da região Norte do Brasil e sua possível influência no planejamento de uma proposta de formação de empresários que contemple variados aspectos, como mobilidade e sensibilidade, conforme disposto no objetivo geral desta pesquisa.

Um elemento se sobressaiu durante nossa análise: tempo (ou a falta dele). Boa parte das respostas convergiram, em alguma perspectiva, para esse ponto. Apesar do baixo (ou quase nulo) entendimento sobre instrução por meio de ambientes virtuais de aprendizagem, da dificuldade de acesso regular à internet fora dos centros urbanos e da baixa proficiência digital, é clara a percepção entre os empresários entrevistados sobre a importância de buscar o conhecimento para avançar no comércio internacional e melhorar a performance nos negócios. O que se interpõe entre esses dois lados é o tempo, muito mais do que qualquer dificuldade ou desconhecimento sobre educação a distância. Na verdade, o pouco conhecimento sobre EaD não despontou como um obstáculo, mas como uma possibilidade de solução para a escassez de tempo para os estudos. Para os sete empresários entrevistados, a modalidade do ensino online surge como uma saída.

“Comodidade” (Carlos, 31 anos, sócio proprietário de uma empresa de refrigerante no Acre), “acesso a professor renomado que não viria morar em Tocantins” e “acessar bom conteúdo seja lá onde estiver” (Leandro, 36 anos, proprietário de uma empresa de produtos capilares em Tocantins), “teria mais tempo assim” (João, 32 anos, proprietário de uma cervejaria em Roraima) foram



palavras e frases usadas pelos respondentes para a questão sobre a motivação para engajar em curso EaD para empresários.

O fato é que o grupo ouvido admite que tempo é um dos fatores mais difíceis de se administrar no dia a dia. “Não consegui a fórmula de vencer o tempo”, observou Geová, 35 anos, presidente de uma cooperativa de açaí, no Amapá. A dificuldade de foco e estrutura para o estudo compete fortemente com a percepção de que o fracasso, uma das questões colocadas aos entrevistados, surge como “oportunidade perdida pela falta de tempo” (Geová). Mesmo fazendo parte do dia a dia, e sendo concebido como um “semáforo” (Leandro), o fracasso também se vincula ao tempo, bem como à não execução do planejado.

Nesse ponto, não há como deixar de citar autores que se consolidaram no debate sobre andragogia. Há mais de 35 anos Knowles (1984) já afirmava que entre as bases do modelo andragógico estariam a independência ou o autodirecionamento do aluno, a experiência acumulada, o desejo de aprender fundido com as tarefas do desenvolvimento de papéis sociais, e as perspectivas de tempo e currículo para imediata aplicação do estudado, bem como do direcionamento a assuntos de interesse.

Os autores que refletiram sobre os princípios da andragogia como Knowles (1984, 2012) e Dewey (1933, 1973), entre outros estudiosos do tema, convergem em percepções como o vínculo entre motivação e realização, ou a necessidade de usar situações reais em conteúdos programáticos, a valia de debater experiências e, ainda, a determinação do adulto de ser autodirigido, além de um aspecto relevante à nossa pesquisa: o respeito às diferenças individuais, que crescem com o passar dos anos e, portanto, deve estar refletido no modelo educacional, que impõe considerar diferenças de estilo, ritmo de aprendizagem e proveniência.

Carlos, do Acre, traz, em uma de suas respostas, um aspecto sociodemográfico relevante ao observar que o empresário da região Norte precisa se esforçar mais e, também, ser mais estratégico para obter sucesso. O desafio das questões logísticas na região fica evidenciado em observações como “maior grau de organização para enfrentar a sazonalidade” (João).

Sabemos que o território é revelador de diferenças, às vezes agudas, de condições de vida da população (SANTOS; SILVEIRA, 2006). Apesar da conjuntura natural da região Norte, há também o cenário político territorial que não se pode desconsiderar. Ou seja, é imprescindível, para nossa análise e proposta de formação de empresários perceber a região em seus aspectos econômico, cultural e natural.

Outrossim, a escassez de tempo desponta como fator de forte influência para o estilo de aprendizagem do grupo entrevistado. Mas com uma particularidade relevante: há uma propensão em “interagir” (Claudimar, 45 anos, produtor de polpas no Amazonas), “compartilhar informações e conhecimentos” (Susanne, 31 anos, produtora de mel no Pará), valorizar o “contato humano e confraternização” (Leandro), e apreensão com um curso que “ensine a voar só na sala de aula, depois vou sozinho no avião”? (Carlos).

E por que tal peculiaridade nos chama atenção? Porque os mesmos respondentes indicam que ao estudar em grupo “perde mais tempo com conversas dispersas do que focado no conteúdo” (Leandro), “sozinho vai mais rápido, foca naquilo que quero” (Nara, 50 anos, presidente de uma cooperativa de psicólogos em Rondônia), “em grupo consegue trocar ideia, mas o dia a dia me força a estudar só” (João).

Em suma, o fator “tempo” é prioridade entre os desafios no desenho de objetos e ambientes virtuais de aprendizagem para empresários nortistas. E aciona um sinal de alerta para um perfil que reflete um aluno de alto risco de desistência, uma vez que desempenha outros papéis na sociedade que requerem sua disponibilidade. Como as atividades empregadas pelo Design Instrucional têm o objetivo de criar um “incomodo cognitivo” (CAROLEI, 2007) com o intuito de provocar uma auto-organização, pode-se pensar num modelo assimilação-acomodação de Piaget:

Com a diferença que as abordagens sistêmicas pensam menos em indivíduos bem marcados e mais em como esses indivíduos influenciam e são influenciados por outros sistemas, como eles se “acoplam estruturalmente”, como suas fronteiras são parcialmente dissolvidas pelas forças que fazem pressão para se transformar (entropia), por perturbações recíprocas, mas ao mesmo tempo o organismo resiste à dissolução completa, pois há sempre o movimento

para preservar sua organização interna (autopoiese) (CAROLEI, 2007).

Ademais, trazemos o que assegura Abbad (2007) no aspecto essencial ao sucesso da educação contemporânea. Segundo ela, é preciso:

Desenvolver, articular e integrar competências ligadas ao “saber ser”, como: habilidade de administrar o tempo e conciliar as atribuições e as responsabilidades concernentes aos diversos papéis sociais e esferas de vida (trabalho, família, relacionamento conjugal) que caracterizam o cotidiano do homem moderno.

Por certo, qualidades que os empresários necessitam para se expor no mundo do comércio internacional. Esse ponto merece cautela dado que a noção de qualificação, no sentido tradicional, vem sendo substituída pela noção de competência e capacidade de adaptação. Tal mudança ganha ascendência principalmente no mundo corporativo e nos discursos empresariais, mas também aparece na esfera educativa, sobretudo, em virtude das inovações tecnológicas e das condições (ou requisitos) exigidas aos trabalhadores. Zarifian (2003) defende que competência é uma nova forma de qualificação,

[...] da mesma forma que o temos chamado de “qualificação”, em geral, refere-se, na realidade, a um modo histórico particular e sempre dominante: o da qualificação pelo posto de trabalho (pudicamente chamada de “qualificação do emprego” ou, simplesmente, “qualificação”). Portanto, não se deve fazer nenhuma distinção conceitual entre competência e qualificação, a não ser para dizer que o modelo de competência específica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação.

Para os empresários entrevistados, tal discussão não afeta seu entendimento sobre qualificação, que representa “aprender sempre” (Claudimar), “oportunidade de desenvolver novas habilidades” (Leandro), “aprender, entender, se especializar, ter o conhecimento, incentivar” (Nara), “congregar conhecimento” (Carlos). O essencial, observa Carbone (2013), é não delimitar fronteiras de atuação para a qualificação, evitando criar dificuldades ao trabalhador (em nosso caso, empresário) em lidar “com situações imprevistas que exijam reflexão e interpretação de fenômenos”. Para cada tipo de processo de trabalho e de resultado almejado, deve haver um desenvolvimento de competências que seja eficaz.

Assim, se por um lado a EaD se apresenta como uma saída para adultos, por outro impõe grandes desafios. Abbad (2007) salienta que esse aluno precisa

desenvolver habilidades que conciliem seus compromissos familiares e profissionais com o estudo a distância. Mas é também um público que possui experiências e estilos de vida a serem respeitados no planejamento de situações de aprendizagem. E um fator que surge de forma clara é a proficiência digital, bem como o acesso à internet. Ou seja, se o problema do acesso físico é minimizado pela superação das barreiras da distância proporcionada pelas TICs, surgem outras distâncias, como habilidades digitais e de acesso a tais tecnologias.

E fatores de desenvolvimento econômico são basilares para tais análises. Dados da Síntese de Indicadores Sociais do IBGE (2018)<sup>9</sup> confirmam que:

Em linhas gerais os referidos indicadores apontam para a existência de maior vulnerabilidade de renda, moradia e saneamento das populações que residem nos estados das Regiões Norte e Nordeste do País. Da mesma forma, há maior vulnerabilidade no mercado de trabalho destas regiões, com elevada participação de trabalhadores sem vínculo formal de trabalho.

Fatos a serem considerados quando se propõe conceber cursos, materiais didáticos ou qualquer prática abrangida pelo Design Instrucional, cujo propósito é, entre outros, ajudar professores a

[...] pensar mais criticamente sobre as necessidades de todos os alunos, questões de acesso, as implicações sociais e culturais da utilização das tecnologias de informação, ambientes alternativos de aprendizagem e o desenvolvimento de políticas relacionadas (CAMPBELL; SCHWIER, 2015).

O fato é que não pretendemos avaliar a transformação estrutural do desenvolvimento brasileiro, nem mesmo as desigualdades regionais em detalhe, mas certamente devemos ponderar que pesa sobre os empresários da região Norte – a despeito do seu perfil empreendedor, dinâmico e arrojado –, a herança da heterogeneidade no desenvolvimento macrorregional do país. Expressões ou palavras captadas durante a entrevista, como “vim da roça” e “acuado” (Claudimar), ou “vim neste mundo pra juntar pedras e não espalhar” (Nara, que resumiu seu conhecimento sobre EaD com palavra “nadinha”), expõem o perfil desse empresário que, mesmo bem sucedido, como Claudimar, produtor de

---

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=downloads>. Acesso em: 15 set. 2020.

abacaxis, admite falta de estudo e de estrutura para encarar o mundo internacional de negócios.

No campo da proficiência, um fator chama a atenção: percebe-se que o uso do computador ainda é um desafio, enquanto há proximidade com o celular, e com as redes sociais. Mesmo sem habilidade com o computador, e até a admissão de não o usar em definitivo, como Nara de Rondônia, há, entre os entrevistados, um grau de intimidade com o celular tão perceptível quanto em qualquer região do país. A pesquisa TIC Domicílios, realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil<sup>10</sup> (2019), vai de encontro a essa constatação. A pesquisa aponta que o percentual de domicílios com computador na região Norte é de 29%, frente a 30% do Nordeste (o penúltimo do ranking) e 46% do Sudeste (o primeiro do ranking). Já no quesito celular, o Norte alcança 90% frente ao percentual mais elevado: 97% das regiões Sul e Sudeste. E quanto aos domicílios com acesso à internet, o Norte está em terceiro lugar com 70%, ficando atrás apenas do Sul com 73% e Sudeste com 75%. Reflete, assim, o fato de os respondentes apresentarem alto nível de resposta assertiva para o acesso à participação em grupos de WhatsApp, Instagram, LinkedIn, Telegram. Leandro Barbosa, de Tocantins, chega a afirmar que a tecnologia está no DNA do seu negócio de cosméticos. O celular, na região Norte, é instrumento de lazer e, sobretudo, de trabalho.

Dominar tecnologias digitais é fator estratégico – de sucesso pessoal e empresarial. Porém, não se pode garantir que há uma proficiência digital no grupo pesquisado.

Marques Junior (2015), em sua tese “As estruturas de suporte da informação no processo do conhecimento: o papel da fluência digital”, observa que o acesso às novas tecnologias de comunicação e informação (TIC) ou à “literacia digital” não é suficiente para se integrar à sociedade em rede; é inevitável buscar, também, o desenvolvimento da “proficiência digital”. Marques Junior assinala que proficiência digital vai além da habilidade de operar dispositivos digitais. São necessárias habilidades mais complexas, incluindo

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://cetic.br/pt/pesquisa/domicilios/indicadores/>. Acesso em: 15 set. 2020.

cognitiva, motora, sociológica e emocional. E indica que usar a tecnologia em internet e telefone celular, por exemplo, representa apenas a literacia digital. Para ir além e ter uma competência digital é preciso saber usar recursos mais avançados, como powerpoint, construir planilhas eletrônicas, entre outros (ESHET-ALKALI; AMICHAH-HARBURGER, 2004 apud MARQUES JUNIOR, 2015).

Deste modo, o avanço no uso de tecnologia digital na região não representa, ainda, uma condição plena para a EaD. Mas pode ser um indicativo que o caminho está se delineando de forma concreta. Entre as respostas coletadas há clareza de que a tecnologia aumenta o grau de competitividade. E diante do cenário pandêmico que impactou a realidade de todos, consolidou-se a percepção da urgência em avançar nesse espaço tecnológico. “Sabe Deus se o mundo vai voltar ao normal”, é o comentário de Claudimar diante da questão sobre como gostaria de aprender, e de acessar dados, conhecimento e experiências. Mesmo sem indicar quais instrumentos ou formas cogitaria mais viável, cita que considera “demais aprender”, e transparece fascínio com as conquistas alcançadas: “nunca imaginei viajar o mundo e tocar uma fábrica de alimentos”.

Pesquisa realizada pelo Sebrae em 2018 identificou que os pequenos negócios no Brasil apostaram na informatização e na utilização de novas ferramentas digitais, em especial nas redes sociais: 72% do segmento utilizam o WhatsApp para se comunicar com clientes e 40% possui perfil no Facebook (os sete empresários entrevistados em nosso estudo informam que usam o WhatsApp para comunicação com grupos pessoais e, principalmente, de trabalho). A pesquisa, intitulada “Transformação Digital nas MPE” (SEBRAE, 2018) avaliou como o setor está envolvido no processo de mudança para a era digital, confirmando o crescimento do grau de informatização das empresas de micro e pequeno portes. O aplicativo WhatsApp e a rede social Facebook são as ferramentas mais usadas pelas micro e pequenas empresas (MPEs) na divulgação de produtos e serviços.

A pesquisa<sup>11</sup> realizou 6.022 entrevistas, entre abril e junho, em todo o país, por regiões, por porte e setor da empresa, por sexo, faixa etária e de escolaridade.

“Tenho computador, mas celular é mais prático” (Claudimar), “eu escolho o instrumento mais adequado ao momento; o aparelho onde vou ter acesso” (Leandro), “o problema (do ensino a distância) seria não ter computador, mas temos o celular” (Nara), “uso computador e descobri que celular pode fornecer a mesma atividade, conversar com consultor” (Carlos), “atualmente uso mais o celular pois tem todos os aplicativos que preciso” (Suzanne).

Além do uso comum do celular, há dois aspectos importantes na construção do perfil desse empresário nortista e como oferecer a ele o ensino de forma remota. As respostas revelaram uma predileção por vídeos, o que de alguma forma associa-se à falta de tempo (“na correria do dia a dia, o vídeo é melhor” e “o vídeo gosto quando não consigo parar”), e um quase preconceito com o uso de jogos no aprendizado. Exceto por Claudimar, do Amazonas, e Suzanne, do Pará, que já viveram a experiência, os demais a classificaram como diversão e, portanto, fora da prerrogativa de melhor uso do tempo.

Enfim, todos os indicativos aqui descritos são elementos importantes na construção da estratégia de ensino aos empresários nortistas que, pelo seu perfil, requerem atividades desafiadoras e acompanhamento próximo, feedbacks avaliativos, adequada utilização de recursos tecnológicos digitais, entre outras estratégias de ensino.

Bzuneck (2010) nos alerta para quatro pontos relevantes, que ele classificou em categorias de estratégias de ensino, fundamentais para a motivação do estudante: atribuição de significado e relevância às tarefas acadêmicas/escolares; identificação e uso de tarefas e atividades motivadoras; utilização de embelezamentos, como computadores, jogos, manipulação de objetos e introdução de novidades; ações pedagógicas que orientam as tarefas executadas.

---

<sup>11</sup> Disponível em: <https://datasebrae.com.br/transformacao-digital-das-mpe/>. Acesso em: 18 set. 2020.

Por conseguinte, observando as respostas, examinando as frases e palavras, interconectando-as numa tentativa de entender o pensamento desses sete empresários com realidades diversas, mas também comuns em aspectos regionais, avaliando que sob sua responsabilidade existem desde dois funcionários a 230 cooperados, a produção e plano de exportar mel, peixe, açaí, abacaxi, cerveja, energético e cosméticos, residir na capital do estado, cidades com mais de 1,5 milhão de habitantes, ou na foz do Rio Amazonas, concluimos que os fatores maturidade, comunidade, empatia e desafio devem compor a base da estruturação de uma proposta de viabilizar a educação a distância na região.



## 7 POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A pandemia, sem dúvida, irá acelerar o processo de amadurecimento dos empresários para o fator TIC: de certo, para a inevitabilidade de abreviar o processo de ampliação do conhecimento, uso e, naturalmente, domínio sobre tecnologias e o melhor uso delas. Mas também são muitos os desafios no desenho de objetos e ambientes virtuais de aprendizagem para empresários da região Norte. A escolha da combinação adequada de encontros síncronos (agora sob suspensão devido a pandemia) ou mediados por tecnologias, a confecção de materiais de ensino-aprendizagem, o desenho dos ambientes virtuais de aprendizagem (integrando, certamente, o celular), a combinação do estudo autônomo (que requer disciplina) e/ou em grupo, os feedbacks, são apenas algumas das muitas adversidades a serem consideradas.

E para os quatro fatores identificados como críticos após as análises das respostas (maturidade, comunidade, empatia e desafio) e, portanto, fundamentais para a base de estruturação de uma proposta de educação a distância na região Norte, montamos o seguinte esquema:

FIGURA 1 - Fatores críticos do EaD para empresário da Região Norte



Fonte: elaboração da autora

Por fim, entendemos o território como “lugar em que desembocam todas as ações, todas as paixões, todos os poderes, todas as forças, todas as fraquezas, isto é, onde a história do homem plenamente se realiza a partir das manifestações da sua existência” (SANTOS; BECKER, 2007). O território, enfim, é o espaço físico somado à identidade desse empresário, e o seu sentido de pertencimento precisa ser considerado de forma completa e estratégica para o sucesso do projeto de instrução.

E tal projeto integra o trabalho da Apex-Brasil, que compõe o Sistema S, formado por um conjunto de instituições que formam o Serviço Social Autônomo, instituído na forma de associação, de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública. Tais instituições não fazem parte da Administração Pública Direta ou Indireta, mas sua receita provém de um adicional de contribuição (tributo) pago mensalmente pelos empregadores sobre a folha de salário. Portanto, recursos públicos. Com base nessa fonte orçamentária, o Sistema S presta consultoria e assistência técnica, atividades culturais, esportivas e de lazer ao segmento industrial do país.

A Apex-Brasil, que é a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, executa as políticas de promoção de exportações em cooperação com o poder público e em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente aquelas relativas às áreas industrial, comercial, de serviços e tecnológica.

Sob essa perspectiva, consideramos o impacto direto das exportações no crescimento econômico do país, refletindo, inclusive, no fomento à geração de empregos.

Balassa (1978) aponta que os efeitos positivos das exportações no crescimento dos países ocorrem de forma direta e indireta. No caminho direto, as exportações integram a demanda agregada. Logo, ao se expandirem, as exportações acabam por promover o aumento do Produto Interno Bruto (PIB). Já no caminho indireto, uma empresa, ao exportar, se abre ao comércio internacional e potencializa a sua eficiência produtiva.

Assim, a Apex-Brasil ao preparar empresários para o comércio internacional induz o aquecimento da economia. E, vale lembrar, a economia brasileira é caracterizada por consideráveis diferenças em termos regionais e estaduais, as quais impactam nas oportunidades de comércio exterior. As particularidades, ressaltamos, derivam de variados fatores, como diferentes estágios de desenvolvimento, maturidade das empresas no processo de internacionalização, localização geográfica, grau de empreendedorismo, entre outros.

Com esse trabalho e a contínua ressalva de que as diferenças regionais afetam as iniciativas projetuais, pretendemos contribuir para o debate tanto no Sistema S, no contexto educacional, quanto nas políticas determinadas pelos Ministérios da Economia e das Relações Exteriores, a quem a Apex-Brasil responde por meio de um Contrato de Gestão, que estabelece os objetivos, metas e procedimentos para a supervisão da gestão da Agência (APEX-BRASIL, 2019).

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; MOURÃO, L.; MENESES, P.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ABBAD, G. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 351-374, jul./set. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v58i3>. Acesso em: 12 nov. 2020.

ALMEIDA, M. E. B. EAD em ambientes virtuais e a aprendizagem de adultos. *In*: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo, Pearson Education, 2008. p. 105-111.

APEX-BRASIL. **Relatório de Gestão 2019**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/quem-somos/>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Censo EaD BR**. Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2018. São Paulo, Intersaberes, 2018. Disponível em: [http://abed.org.br/arquivos/CENSO\\_DIGITAL\\_EAD\\_2018\\_PORTUGUES.pdf](http://abed.org.br/arquivos/CENSO_DIGITAL_EAD_2018_PORTUGUES.pdf)

BALASSA, B. Exports and economic growth: further evidence. **Journal of Development Economics**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 181-189, June 1978.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATES, T. **Educar na era digital**: design, ensino e aprendizagem. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19**. Portaria Nº 343, de 17 de março de 2020. Diário Oficial da União. Edição: 53 | Seção: 1 | Página: 39. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>

BULLEN, M., MORGAN, T.; QAYYUM, A. Digital learners in higher education: generation is not the issue. **Canadian Journal of Learning Technology**, Ottawa, v. 37, n. 1, p. 1-24, Spring 2011.

BZUNECK, J. A. Como motivar os alunos: sugestões práticas. *In*: BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, J. A.; GUIMARÃES, S. E. R. (org.). **Motivar para aprender**: aplicações no contexto educativo. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 13-42.

CAMPBELL, K.; SCHWIER, R. A. Principais correntes no design instrucional. *In*: ZAWACKI-RICHTER, O.; ANDERSON, T. **Educação a distância online**:

construindo uma agenda de pesquisa. São Paulo: Artesanato Educacional, 2015. p.357-392.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARBONE, P. P. **Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências**. **Inclusão Social**. Revista Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia-IBICT, Brasília, v.7, n. 1, 2013. Disponível em: <http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1754>

CAROLEI, Paula. **Educação continuada em geral**: relatório de pesquisa. São Paulo: FEUSP, 2007.

Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br). **TIC Domicílios 2019**. Disponível em: <https://cetic.br/pt/pesquisa/domicilios/indicadores/>

DEAQUINO, T. C. E. **Como aprender**: andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DEWEY, J. **Como pensamos**. São Paulo: Nacional, 1933.

\_\_\_\_\_. **Vida e educação**. São Paulo: Melhoramentos, 1973.

DRAGANOV, P. B.; FRIEDLÄNDER, M. R.; SANNA, M. C. **Andragogia na saúde**: estudo bibliométrico. **Escola Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p.149-156, jan./mar. 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-81452011000100021&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452011000100021&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 12 nov. 2020.

FILATRO, A. **Design instrucional na prática**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

FILATRO, A.; CAIRO, S. **Produção de conteúdos educacionais**. São Paulo: Saraiva, 2015.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). **Sistema S: o que é, importância e história**. 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/sistema-s/>.

INAMORATO, A. O conceito de abertura em EAD. *In*: LITO, F. M.; FORMIGA, M. (org.). **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education, 2008. p. 290-296.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/>.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNDA Contínua**. 2017. Disponível em:  
<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/17270-pnad-continua.html?edicao=23205&t=o-que-e>.

\_\_\_\_\_. **Cadastro Central de Empresas. 2018**. Disponível em:  
<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/cempre/quadros/brasil/2018>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior 2018**. Brasília, 2019. Disponível em:  
[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2019/apresentacao\\_censo\\_superior2018.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/apresentacao_censo_superior2018.pdf).

KENSKI, V. M. A educação corporativa: a questão da Andragogia. *In*: LITO, F. M.; FORMIGA, M. (org.). **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education, 2008. p. 242-247.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. São Paulo: Papirus, 2013.

KNOWLES, M. **Andragogy in action**. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

KNOWLES, M.; HOLTON, E. F.; SWANSON, R. A. **The adult learner**: the definitive classic in human resource development. London; New York: Routledge, 2012.

KOLB, D. **Experimental learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

LIVINGSTONE, S; HELSPER, E. Gradations in digital inclusion: children, young people and the digital divide. **New Media & Society**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 671-696, Aug. 2007. Disponível em:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.5111&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 13 nov. 2020.

MARQUES JUNIOR, E. **Aprendizagem colaborativa na educação a distância**: características pessoais afetam a percepção do ambiente de aprendizagem. São Carlos: USP, 2015.

SANTOS, M.; BECKER, B. K. **Território, territórios**: ensaios sobre o ordenamento territorial. 3. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. **O Brasil**: território e sociedade no início do século XXI. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SEBRAE. **Transformação Digital nas MPEs**. jul. 2018. Disponível em:  
<https://datasebrae.com.br/transformacao-digital-das-mpe/>

SILVA, A. R. L.; SPANHOL, F. J. **Design instrucional e construção do conhecimento na EaD**. Jundiaí: Paco Editorial, 2014.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

ZAWACKI-RICHTER, O.; ANDERSON, T. (org.). **Educação a distância online**: construindo uma agenda de pesquisa. São Paulo: ABED, 2015.

## **ANEXO 1**

1. Qual o seu nome? Idade? Formação acadêmica?
2. Qual sua função na empresa?
3. Quantos funcionários tem a empresa?
4. Quantos anos tem a empresa?
5. É o seu sustento e de sua família?
6. Você criou a empresa ou herdou da família?
7. Na sua empresa você toma as decisões sozinho?
8. Conhece ou já participou de algum curso de educação à distância?
9. Você se engajaria num curso de EaD com foco em capacitação para empresários? seria sua motivação?
10. Qual razão o levaria a não fazer um curso EaD?
11. Qual a sua relação com tecnologia?
12. Conhece o termo “imigrante digital”?
13. Participa de alguma comunidade virtual?
14. Incentiva o uso de ferramentas online na empresa? Acha necessário?
15. Como gostaria de aprender? De acessar dados, conhecimento, experiências?
16. Prefere ler ou assistir vídeos para acessar informações necessárias ao seu trabalho?
17. Gosta de jogos? Acha interessante aprender com jogos?
18. Qual o seu maior obstáculo no aprendizado via internet? Acesso, tempo, material didático, falta de acesso à informação de qualidade?
19. Que tipo de recurso estaria disposto a usar?
20. Prefere estudar sozinho ou em grupo?
21. Prefere aprender com um orientador ou com outro empresário?
22. Conhece o termo *microlearning*? O que acha? Gostaria de aprender dessa forma ou prefere cursos tradicionais?
23. Você acredita que cursos de capacitação devem acontecer em qualquer fase da vida?
24. Qual seria a solução dos seus sonhos para se qualificar?
25. O que é fracasso para você?



26. Qual a diferença entre o empresário da região Norte e das demais regiões, principalmente do Sul do país?
27. Você investe na qualificação dos seus funcionários?
28. O que é qualificação para você?
29. O que faria de diferente se estivesse começando agora?



## Anexo 2

### Persona

<p><b>Características</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreendedor</li> <li>• Persistente</li> <li>• Resiliente/Adaptabilidade</li> <li>• Capacidade de aprender</li> <li>• Ousadia</li> <li>• Assume riscos</li> <li>• Desconfiado (não conhece a Apex)</li> <li>• Capacidade de persuasão</li> <li>• Líder</li> </ul>	<p><b>Identificadores sociodemográficos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura da não exportação</li> <li>• Diversidades regionais</li> <li>• Empresas familiares/sucessão</li> <li>• Idades e pensamentos variados</li> <li>• Concentração do gênero masculino</li> </ul>
<p><b>Necessidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos (fiscais, apoio)</li> <li>• Sustentabilidade financeira</li> <li>• Qualificação própria e de sua equipe</li> <li>• Conhecimento e consultoria</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Atenção e acompanhamento na execução</li> <li>• Parcerias</li> <li>• Segurança para a tomada de decisão (nível nacional e estadual)</li> </ul>	<p><b>Objetivos e Aspirações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportar</li> <li>• Aumentar o faturamento</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Visibilidade do produto e da marca</li> <li>• Expansão</li> <li>• Imagem do Brasil</li> <li>• Melhoria tecnológica e de processo</li> </ul>



### Mapa de Empatia

