

Ensino à distância, mas q.b.

OUT 27, 2020 **EM ENTREVISTAS**

O ensino universitário internacional foi um dos setores que mais sofreu com a crise pandémica. A adaptação à nova realidade de ensino à distância acabou por fazer-se com alguma naturalidade, mas o novo *status quo* não colmata a erosão do espírito e atmosfera de aprendizagem e troca de conhecimentos que o espaço físico de um campus congrega.



Na entrevista, conduzida por Francisco X. Froes, no âmbito de um [projeto académico](#) desenvolvido em conjunto com Miguel Pina e Cunha (professor de liderança da NOVA SBE e diretor da revista *Líder*) e Arménio Rego (professor da Católica Porto Business School e diretor do LEAD.Lab), a **João Duque** (atual Member of The Cientific Board do ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão) e ex Dean), mostra-nos como a cultura e o *melting pot* de culturas da primeira escola fundada em Portugal nas áreas da Economia e Gestão ajudou a enfrentar o momento. Não estivéssemos nós a falar do ISEG, uma instituição de ensino com 109 anos de história, que sabe honrar a tradição e abraçar a inovação.

No projeto foram realizadas mais de 50 entrevistas a líderes portugueses de referência durante o período de confinamento, a entrevista que agora se publica é uma delas e, semanalmente, serão divulgadas na *Líder* as restantes.

Consegue precisar o momento em que teve conhecimento e consciência do que estava a acontecer no mundo?

Não sei precisar datas, mas foi por certo ainda por volta de fevereiro, princípios de março. Lembro-me que as universidades de Lisboa, Porto e Minho decidiram fechar portas antes da deliberação do Governo. Foram das primeiras a fazê-lo. O Conselho de Reitores, porém, reuniu e não seguiu a recomendação dessas três instituições porque a Direção-Geral de Saúde ainda não recomendava o fecho, tal como as escolas na altura ainda não iam fechar. Isto foi no início de março, se calhar ainda em fevereiro. Entretanto, os pais das crianças começaram a não mandar as mesmas para a escola e o primeiro-ministro viu-se na obrigação de decretar o Estado de Emergência. O ISEG seguiu as instruções, fechou e começou a preparar o segundo semestre. Ainda fiz uma oral presencial, já complicada, a um aluno italiano, que vinha do norte de Itália.

Estavam de algum modo preparados para uma situação destas, sobretudo com esta dimensão? Que decisões foram tomadas?

Não. Mandámos toda a gente para casa, aconteceu tudo de uma forma muito rápida. Foi até extraordinário! Numa semana decidiu-se que as aulas iam arrancar em casa na semana seguinte, por computador, e entre quarta-feira a domingo organizou-se tudo. Basicamente, isso foi possível por duas razões: tens hardware e software. Emitiram-se vídeos explicativos, feitos por um colega, e num instante todos estavam em casa continuando o seu trabalho. Primeiro, foi o habituarmo-nos todos a ter aulas à distância, depois veio a parte da avaliação, foi também um processo de aprendizagem em si mesmo, para além das matérias curriculares. O Teams foi uma grande ajuda.

A cultura desde sempre ministrada pelo ISEG de que forma ajudou a ultrapassar a situação?

A cultura do ISEG é muito livre. Na verdade, as pessoas estão muito habituadas a estes formatos de aprendizagem... Já tínhamos, de resto, e por um lado, uma ferramenta, que é o Águila, nascido a partir do Fénix criado no IST, ao qual tínhamos acrescentado desenvolvimentos próprios, e agora vamos outra vez migrar para o Fénix e juntar os dois de novo. Este sistema, que já existia, já permitia que se fizessem lá imensas coisas. Lançamento de pautas, os trabalhos eram lançados lá, os sumários, módulos de avaliação, testes de escolha múltipla, seleção das pessoas, validação das candidaturas, nacional e internacional, etc. Por outro lado, a cultura de uma grande liberalidade e de uma certa anarquia, como em todas as universidades, não se compagina propriamente com um conceito “quadrado”, “fechado”... Depois, aglutinamos uma grande variedade de culturas. O que diferencia a instituição (ISEG) é justamente ser um *melting pot* de culturas, e nem vale a pena pressionar porque se o fizermos aquilo rebenta logo. Uma diferença enorme entre a NOVA e o ISEG é o Desvio Padrão; o universo de diversidade cultural da NOVA parece ser muitíssimo mais estreito e portanto é muito mais fácil tomar decisões de natureza estratégica. No ISEG uma decisão de natureza estratégica é muitíssimo mais difícil. “Vamos por ali? Não! Vamos por acolá... Até o próprio “ir”, para cada um, tem

significado diferente. Essa heterogeneidade permite às pessoas serem muito independentes no crescimento e portanto têm desenvolvimentos pessoais fortes e personalizados, não estão à espera de regras muito detalhadas por parte de terceiros ou da hierarquia. Ou seja, os alunos não estão à espera de ter ali o livrinho com a matéria, a noção clássica do “estudo o livro e passo a cadeira”. É um modelo mais baseado na ideia de “você vão para o campo e desenrasquem-se”... Quanto a mim essa cultura foi muito favorável à ultrapassagem da crise.

Não foi, portanto, difícil a adaptação às exigências do momento.

Sem dúvida. Eu sabia antes da crise pandémica que tudo isto podia ser feito *online*, não sabia era quão boas e desenvolvidas estavam as ferramentas que tínhamos ao nosso dispor para que isso acontecesse. Os alunos aprenderam tudo muito rapidamente. Alguns deles têm já estes sistemas no seu modo de estudo e trabalho. Digamos que toda a gente aprendeu a estar confinada, estando ao mesmo tempo inserida em grupos muito grandes. E todos sabem manejar as novas ferramentas, gestão de sons, vídeo *online*, etc. Nota-se logo quando uma pessoa está “educada” ao Teams: desliga o microfone...

Que decisões em *real time* foram tomadas?

Aulas em *real time*. Foi tomar a decisão e implementá-la. Toda a gestão do pessoal (staff) tem sido extraordinária... As reuniões dos atos administrativos passaram a ser *online*, a escola fechou e pura e simplesmente não houve tempo nenhum para planear... As decisões foram depois tomadas à medida que os problemas surgiam, como por exemplo como requisitar e ir buscar livros à biblioteca, etc. Agora, a única coisa que podemos planear com mais estruturação é este ano letivo, mas que, ainda assim, não se pode bem planear porque com tantas incertezas sobre a evolução da situação e com tantos alunos internacionais, 2400 nas licenciaturas, 1200 nos mestrados, uns 700 em pós-graduações, etc., não é fácil!

Em função dessa constatação, quais são as suas preocupações estratégicas, a curto e longo prazo?

A curto prazo, como todas as escolas que dependem muito de alunos internacionais, temos o problema dos alunos, eventualmente, deixarem de poder voltar a deslocar-se à escola... Não quer dizer que não disponham do ensino da escola *on line*, mas há um mínimo de presença física no espaço concreto da instituição, fundamental para que o aluno tenha um sentido de pertença. Hoje, com as tecnologias de ensino à distância, eu até posso fazer cursos *on line* do MIT ou Harvard, até posso conseguir o diploma X ou Y, mas não ganho a cultura da instituição se não a conhecer fisicamente, se não a viver no dia a dia. Isto não é uma imersão 3D, 4D ou 5D... Isto é uma imersão, vá lá, 3D: áudio e 2D do visual. Mas faltará sempre uma imersão 3D visual, e depois o “cheiro”... O andar por lá... O sentir a atmosfera... Há um mínimo que o ensino à distância nunca superará. O aluno até pode ser avaliado positivamente, mas não é o mesmo que viver a instituição, viver o tempo de estudo com os colegas... Perde-se isso, o que é muito. Agora, sem dúvida que há imensa coisa que se ganha.

Como é que isto vai reequilibrar a *hard part* e a *soft part* da Escola?

Isto de viver só de sopa não é possível. Precisamos do contacto. Isto veio demonstrar a

possibilidade de podermos usar muito melhor as ferramentas de ensino, e aceitarmos, novas formas de participação por parte de quem não pode estar de pleno direito... E isso é muito importante. Antigamente as pessoas tentavam marcar uma reunião para tratar de qualquer coisa e demoravam-se meses! As reuniões de júris para provas ou concursos académicos demoravam meses a efetivarem-se. Hoje, por exemplo, uma reunião entre várias pessoas em distintos lugares do mundo pode fazer-se no imediato! Por exemplo numa reunião a três, duas pessoas podem encontrar-se frente a frente e uma terceira, não podendo estar, pode ligar-se por via digital e participar na reunião na mesma. A diferença é que antes se considerava essa presença “menor” enquanto hoje já se admite como de igual. Portanto, o futuro é esta realidade.

Quais as descobertas mais surpreendentes que fez ao longo deste processo?

Estou fascinado com este novo mundo das potencialidades tecnológicas. Estou mesmo. Porque percebi, de repente, que isto é tudo muitíssimo melhor do que estava a imaginar. As ferramentas que eu descobri são espetaculares. Claro que ainda vão ser melhores, mas estão a um nível de oferta de qualidade de serviço que eu podia imaginar mas ainda não tinha testado. Estou um fã. Já decidi que as minhas aulas vão todas para o Teams, mesmo que os alunos estejam presentes na sala de aulas. Vou pedir aos alunos que gravem. Só tem vantagens para eles. Com o *disclaimer* de que não podem usar aqueles materiais senão para efeitos de estudo ou estudo daquela cadeira. Fora dessa utilização, ficam sujeitos a sanções. Aquilo esgota-se naquele propósito, esgota-se ali. Sou dono da minha imagem, sou pago para dar aquela aula. Portanto, agora consigo dar aula em várias plataformas, o que é extraordinário. As potencialidades são imensas, podes inclusive estar a dar uma aula na praia! Em teoria não há limites! E eu não imaginava isto. De qualquer modo, julgo que os alunos vão continuar a querer vir às aulas, acho eu; mas imagine-se que um não pode? Assim não perde tudo.

O que é que aprendeu com esta situação, qual foi a grande lição que aprendeu com o que passámos?

A nossa humanidade. Que somos humanos e todos precisamos de todos. Dou comigo a dar uma aula e a, por exemplo, mostrar gráficos. Mas depois reapareço no ecrã e percebo que estão todos em apagão... Então interpelo os alunos: “Pelo menos um ou dois liguem o vídeo por favor porque eu preciso de ver caras!...”

Que ensinamentos tenta passar aos seus filhos?

Elas é que me passam!... As minhas filhas já não vivem comigo. A minha mãe está isolada em casa. Quando entramos os quatro no Grupo do WhatsApp e eu lhes digo que este ficará por certo como um ano disruptivo, recorro, a título de exemplo, ao ano do 25 Abril. E explico-lhes isso; a mais nova estava muito consternada e preocupada com o futuro próximo que lhe parecia caótico e sem esperança. Aí eu dizia-lhe “esquece lá isso, não há problema nenhum, isto não é problema. O que importa é as pessoas estarem vivas, o resto, mais para a esquerda ou para a direita, isto vai lá”. Tudo acaba por passar.

Lembro-me de que quando iniciei o serviço militar obrigatório senti que “perdia” lá ano e meio da minha vida. Hoje acho que aquele tempo não me fez diferença nenhuma e acho que até aprendi lá imenso. Espero, naturalmente, que aquilo que estamos a passar depressa se ultrapasse e que seja apenas uma vez na vida, claro. Mas, globalmente, diria

que o Homem aprendeu imenso neste período; demos um salto brutal, não sei se para a frente se para trás, mas demos um salto.

Como será feita a retoma? Com que preocupações, com que novos problemas?

Estamos a admitir que se volta a uma situação normal, mas a acontecer será por certo com planos B e C. Há muitas dúvidas que subsistem. Temos alunos que podem não voltar, porque entretanto regressaram aos seus países e as situações de confinamento estão de novo a vigorar, tal como as restrições a nível nacional, que não sabemos se voltam ou não. Se esses alunos estrangeiros, por exemplo, não puderem vir isso fará uma diferença brutal. E o problema das propinas e dos *fees*, como será nessa circunstância? O ensino à distância é diferente. Na escola não se entra mudo e sai calado, há a comunicação lateral, que não existe nesse modelo à distância, falta a “outra coisa”, e essa “outra coisa” é que os alunos pagaram. Este ano será em princípio presencial, mas qual o modelo que vigorará o ano inteiro? Não sabemos...

Assistir alternadamente às aulas? Não se podem afastar as secretárias o dobro do espaçamento. Não há salas para isso. Reduzir as turmas a metade? E como é que se financia? E os professores, contratam-se a dobrar? Não se consegue. Vão ter de, provavelmente, mais uma vez ser tomadas decisões em *real time*, porque mais uma vez teremos de acompanhar a situação geral no país dia a dia.

Portanto, elaboraremos sobre cenários diversos.

A COVID-19 numa palavra?

Podia ser Medo, mas não queria esta palavra. Aquilo que mais me ocorre é a palavra “ar”. Uma palavra estranha, porque não se vê. Pode ser a fonte de alguma transmissão, mas o ar é também um espaço de liberdade...

É a noção mais ligada às ideias, à imaginação, à criatividade, tão necessárias nestas situações de aperto, e quem mais criatividade tiver mais sucesso terá nestas ocasiões.

“Ar” é a palavra certa por estas razões. Uma ideia que exprime também renovação, que é aquilo a que situações como esta sempre se prestam.