

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A DIMENSÃO HUMANA NAS ESTRATÉGIAS DE TREINAMENTO
E DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE ENSINO A
DISTÂNCIA DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

BIANCA SMITH PILLA

Porto Alegre, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

A DIMENSÃO HUMANA NAS ESTRATÉGIAS DE TREINAMENTO
E DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE ENSINO A
DISTÂNCIA DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

BIANCA SMITH PILLA

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dra. Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre, dezembro de 2002.

*Para o Daniel, pelo apoio, estímulo e
compreensão em todos os momentos.*

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas foram importantes no desenvolvimento desta dissertação. Quero agradecer à professora Dra. Marina Keiko Nakayama, orientadora e amiga, pela competência, acolhida, disponibilidade e apoio demonstrados ao longo do trabalho.

Meu agradecimento às pessoas que contribuíram se dispondo a participar da pesquisa, em especial a Paulo Delfino da Costa Fagundes, Juarez Sagebin Correa e Daniel Fink pela receptividade e abertura para a realização deste trabalho.

Meu agradecimento também a Daniela da Silva, Paula Fernanda Butzen e Rafael Ramatis Feijó Rosa, incansáveis na transcrição das entrevistas e a Erlaine Binotto pela contribuição e estímulo prestados.

Agradeço muito aos meus pais, familiares e amigos que estiveram próximos, vivendo esse momento comigo. Mais especialmente a Daniel Henrique Dummer, pelo amor e companheirismo ao longo desta trajetória.

*“Se os teus projetos forem para um ano, semeia o grão.
Se forem para dez anos, planta uma árvore . Se forem
para cem anos, educa o povo”. (Provérbio chinês)*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS.....	9
RESUMO.....	11
ABSTRACT	12
1 INTRODUÇÃO	13
2 OBJETIVOS	19
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
3.1 Relações Humanas.....	21
3.1.1 Teoria de Relações Humanas.....	21
3.1.2 A Perspectiva Humana.....	23
3.2 Treinamento & Desenvolvimento Estratégicos.....	29
3.2.1 História do Treinamento nas Organizações	29
3.2.2 Os Novos Paradigmas e Conceitos de T & D.....	31
3.2.3 T & D e a Estratégia de Gestão de Pessoas.....	35
3.3 Ensino a Distância	37
3.3.1 Conceituação, Histórico e Evolução.....	37
3.3.2 Características, Vantagens e Limitações	41
3.3.3 Meios Instrucionais Clássicos	44
3.3.4 A Informática na Educação e o <i>E-learning</i>	47
3.3.5 Modelo de Sistema de EAD.....	57
3.3.6 Professores e Especialistas em EAD.....	57
3.3.7 Tendências do Ensino a Distância	60
3.4 A Dimensão Humana nas Estratégias de T & D do Sistema EAD	61
3.4.1 Aspectos Humanos e Aprendizagem.....	61
3.4.2 Os Aspectos Humanos Pesquisados.....	67
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
4.1 Tipo de Pesquisa.....	70
4.2 Participantes da Pesquisa	70

4.3 Técnicas e Instrumentos de Pesquisa.....	72
4.4 Tratamento e Análise dos Dados	78
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	80
5.1 Caracterização do Setor de Telecomunicações, da Empresa e do Sistema EAD	80
5.1.1 O Setor de Telecomunicações.....	80
5.1.2 A Empresa Pesquisada.....	83
5.1.3 O Sistema de Ensino a Distância da Empresa	84
5.2 Análise do Setor de Telecomunicações, da Empresa e do Sistema EAD	95
5.3 As Categorias Iniciais	97
5.4 As Categorias Intermediárias	116
5.4.1 Postura pessoal frente ao EAD.....	117
5.4.2 Diferenças entre o ensino presencial e o EAD	119
5.4.3 Visão atual e futura do EAD	121
5.4.4 Comunicação na gestão do EAD	122
5.4.5 Contexto do EAD na empresa	125
5.4.6 Modelo pedagógico do EAD.....	127
5.5 As Categorias Finais	128
5.5.1 Aspectos intrínsecos do EAD.....	129
5.5.2 Aspectos extrínsecos do EAD.....	130
5.6 Percepções dos Especialistas em EAD	131
5.7 Percepções dos Líderes.....	132
5.8 Percepções dos Funcionários.....	133
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
ANEXOS.....	147
Anexo A – Resultados dos Questionários sobre Mudanças Geradas Após a Implantação do Sistema de Educação a Distância na Telek.....	148
Anexo B – Roteiro para Entrevista com os Especialistas em EAD.....	149
Anexo C – Roteiro para Entrevista com os Líderes da Empresa	150
Anexo D – Roteiro para Entrevista com os Funcionários da Empresa	151
Anexo E – Portal Educação.....	152

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 1: Ciclo Estabelecido na Interação Aluno-professor via Rede.....	66
Figura nº 2: Modelo do Processo de Aprendizagem.....	66
Figura nº 3: Desenho da Pesquisa.....	70
Figura nº 4: Estratégia de Implantação do Sistema EAD	87

LISTA DE QUADROS

Quadro nº 1: Quadro Teórico Utilizado como Referencial para a Pesquisa.....	20
Quadro nº 2: Perspectivas de Análise Organizacional por Temas Prioritários e Unidades de Análise	23
Quadro nº 3: Perspectivas de Análise Organizacional por Objetivos de Processo de Mudança.....	25
Quadro nº 4: Recursos Humanos na Organização do Futuro por Tendências Atuais	26
Quadro nº 5: Analogia entre a Pessoa e a Empresa.....	32
Quadro nº 6: Detalhamento dos Níveis da Analogia Pessoa-Empresa.....	32
Quadro nº 7: Evolução do Ensino a Distância no Brasil.....	40
Quadro nº 8: Alguns Aspectos Essenciais para que o EAD Atinja seus Objetivos	41
Quadro nº 9: Vantagens do EAD	42
Quadro nº 10: Limitações do EAD	43
Quadro nº 11: Ranking das Barreiras segundo o Mercado Brasileiro	44
Quadro nº 12: Ranking das Expectativas segundo o Mercado Brasileiro	44
Quadro nº 13: Os Três Pólos do Espírito.....	48
Quadro nº 14: Vantagens e Limitações do CBT	50
Quadro nº 15: Tecnologias Utilizadas pela Informática na Educação.....	51
Quadro nº 16: Soluções Utilizadas no E-learning.....	54
Quadro nº 17: Sistema para Ensino a Distância	57
Quadro nº 18: Espaços de Aprendizagem Reais e Virtuais	62
Quadro nº 19: Modelo de Aprendizagem Proposto por Peters	64
Quadro nº 20: Aspectos Humanos Pesquisados no EAD	67
Quadro nº 21: Caracterização dos Líderes Entrevistados	71
Quadro nº 22: Caracterização dos Funcionários Entrevistados	72
Quadro nº 23: Seis Fontes de Evidências: Pontos Fortes e Pontos Fracos	73

Quadro nº 24: Questões Básicas para os Roteiros da Pesquisa.....	77
Quadro nº 25: Processo de Derivação das Categorias	79
Quadro nº 26: Áreas de Operação das Empresas de Telefonia Fixa Comutada no Brasil	81
Quadro nº 27: Resultados Quantitativos do Sistema EAD da Filial.....	85
Quadro nº 28: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – postura pessoal frente ao EAD	117
Quadro nº 29: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – diferenças entre o ensino presencial e o EAD	119
Quadro nº 30: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – visão atual e futura do EAD.....	121
Quadro nº 31: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – comunicação na gestão do EAD	122
Quadro nº 32: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – contexto do EAD na empresa.....	125
Quadro nº 33: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – modelo pedagógico do EAD	127
Quadro nº 34: Processo de Derivação da Categoria Final – aspectos intrínsecos do EAD.....	129
Quadro nº 35: Processo de Derivação da Categoria Final – aspectos extrínsecos do EAD.....	130
Quadro nº 36: Verificação do Modelo de Aprendizagem de Peters na Empresa	137
Quadro nº 37: Aspectos Humanos de Chanlat (1996) no EAD da Empresa	139

RESUMO

Este estudo verifica como são considerados os aspectos humanos nas estratégias de Treinamento e Desenvolvimento do Sistema de Ensino a Distância (EAD) de uma empresa do setor de telecomunicações. A análise tomou como base três temas principais – Relações Humanas, Treinamento & Desenvolvimento Estratégicos e Ensino a Distância, sendo que os autores priorizados na construção das variáveis foram Chanlat (1996), Motta (1998) e Peters (2001). Para atingir os objetivos propostos, efetuou-se uma pesquisa qualitativa caracterizada como *estudo de caso*. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: documentação, observação direta e entrevistas com especialistas em EAD da empresa, líderes e funcionários que participaram de cursos a distância. Os resultados obtidos a partir da análise documental e de conteúdo revelam que nem todos os aspectos humanos estão sendo priorizados na gestão do ensino a distância da empresa. Constata-se que o EAD reflete os problemas tradicionais do treinamento presencial e carece de um novo modelo de aprendizagem voltado à construção do conhecimento. A pesquisa aponta ainda questões relevantes referentes à postura pessoal, às diferenças entre o ensino presencial e o EAD, à visão atual e futura, à comunicação na gestão, ao contexto do EAD na empresa e ao modelo pedagógico.

ABSTRACT

This research verifies how the human aspects are considered in the Long Distance Learning (LDL) developing and training system of certain company on the telecommunication field. The analysis took in consideration three main themes – Human Relations, Strategic Training and Development and Long Distance Learning. Three authors were taken as influence to construct the variables: Chanlat (1996), Motta (1998) e Peters (2001). To achieve the proposed goals, a qualitative research was made characterized as a *case study*. The datas' colecting technics used were: documentations, direct observation and interviews with some of the company's long distance learning specialists, leaders and employees that participated in long distance learning. The results obtained from the content and documental analysis reveals that not every human aspects are being taken in consideration in the company's LDL management. It's notable that the LDL reflects the traditional problems of the presencial training and lacks of a new learning model that promotes the construction of knowledge. The research also points out relevant questions regarding to the personal atitude, to the diferences between the presencial and the distance learning, to the actual and future view, to the communication in the management, to the context of the LDL in the company and to the pedagogic model.

1 INTRODUÇÃO

A história da administração revela que a preocupação maior com as pessoas nas organizações surgiu a partir da década de 1930, contrapondo o paradigma mecanicista das teorias científica e clássica, cujos precursores eram Taylor e Fayol. As pesquisas de Elton Mayo sobre a produtividade dos funcionários em Hawthorne revelaram que as pessoas se motivam para o trabalho em decorrência de fatores humanos e não apenas salariais.

É a partir da Teoria de Relações Humanas que os trabalhadores começam a ser vistos como pessoas e as organizações passam a considerá-los fundamentais para a sua produtividade, embora as questões humanas ainda não tenham merecido um maior aprofundamento na época.

Hoje, devido à complexidade das organizações, estão surgindo vários estudos organizacionais, que não constituem ainda teorias reconhecidas, mas que merecem atenção. Destacam-se linhas de pesquisa como Cultura Organizacional, Aprendizagem, Inovação e Criatividade, dentre outras, trazendo para Administração contribuições de diversas ciências – Sociologia, Psicologia, Economia, Pedagogia, Informática, etc.

Um destes novos estudos organizacionais aborda as questões humanas nas organizações. Estudar os aspectos humanos nas organizações – tais como **motivação, mudança de comportamento, desejo, simbolismo, comunicação e linguagem, percepção de tempo e espaço, liderança, particularidades individuais, participação e reflexão e aprendizado** – permite uma maior compreensão das pessoas, seus sentimentos, interações e reações frente às mudanças. Portanto, os aspectos humanos devem ser considerados nas políticas de Gestão de Pessoas, para que estas atinjam seus objetivos estratégicos.

Porém, a história também revela que, nas práticas de capacitação profissional, algumas organizações têm considerado prioritariamente os aspectos objetivos (custos, logística, levantamento de necessidades, avaliação...), em detrimento dos aspectos

humanos. Por outro lado, historicamente, várias organizações passaram a reconhecer a importância estratégica do Treinamento e Desenvolvimento.

Desta maneira, as organizações vêm investindo maciçamente na capacitação de seus funcionários. Estes precisam estar permanentemente atualizados, de forma que consigam acompanhar a velocidade das mudanças com eficácia.

Com esta crescente necessidade de qualificação de pessoal, surgem a cada dia novas tecnologias da informação que, aliadas às modernas técnicas educacionais, permitem um maior aperfeiçoamento das pessoas. Uma das alternativas que vem sendo utilizada nos treinamentos empresariais é o Ensino a Distância (EAD), uma modalidade de ensino-aprendizagem cada vez mais aplicado em empresas para a capacitação de funcionários.

A utilização de um Sistema de Ensino a Distância apresenta vantagens como: acesso a um número maior de pessoas, integração de diversos recursos educativos, respeito ao ritmo do aluno, meio de atualização permanente e redução dos custos da educação (Niskier, 1999; Albuquerque, 1999).

Por outro lado, por se tratar de um sistema de aplicação recente em empresas, e apesar de já terem sido realizados muitos estudos realizados sobre os seus impactos organizacionais, eles são ainda insuficientes. Também é possível constatar que geralmente as pesquisas têm considerado mais os aspectos tecnológicos do ensino a distância e, em algumas poucas ocasiões, a questão da aprendizagem.

Este é o caso da empresa pesquisada¹, que possui, desde 1996, um Sistema EAD implementado e consolidado, através do qual são realizados diversos programas de capacitação de seus funcionários. Esta empresa, que atua no setor de telecomunicações, uma área em que as mudanças são velozes e as tecnologias tornam-se obsoletas rapidamente, mostra-se preocupada em superar as barreiras de tempo e espaço e flexibilizar a capacitação de seus funcionários para manter a liderança no mercado em que atua e alcançar suas metas. O item 5.1 deste trabalho descreve o setor de atuação da empresa (telecomunicações) e algumas questões peculiares da empresa em si e de seu Sistema EAD, permitindo uma maior compreensão do contexto.

O Sistema de Ensino a Distância desta empresa é reconhecido tanto no meio empresarial, como no meio acadêmico. Ele já foi premiado diversas vezes e apresentado em congressos e eventos de Recursos Humanos e Ensino a Distância. Além disto, foi objeto de estudo duas vezes: em 1999 e em 2001. O primeiro estudo foi realizado pela pesquisadora em sua monografia de conclusão do curso de graduação em Administração e tratou da implantação do Sistema. O segundo, abordou o processo de mudança e foi realizado por Raquel Proaño Guerrero (2001), constituindo a dissertação de mestrado “As Mudanças Geradas Após a Implantação de um Sistema de Educação a Distância: Estudo Descritivo Quantitativo e Qualitativo da Empresa de Telecomunicações TELEK”, apresentada ao PPGA/UFRGS. Ambos foram orientados pela professora Dra. Marina Keiko Nakayama.

Como se pode perceber, o interesse da pesquisadora pelo tema vem desde a sua monografia em 1999. O bom relacionamento da pesquisadora com os profissionais da empresa pesquisada, bem como a disposição da organização para a pesquisa, foram fundamentais para a realização deste trabalho. Além disso, como a empresa pesquisada encontrava-se em fase de expansão do ensino a distância aos demais estados brasileiros em que atua, um estudo mais aprofundado sobre os aspectos humanos do treinamento a distância parecia bastante oportuno no momento.

Os resultados encontrados pretendem ser tanto uma contribuição à empresa e seus funcionários, como ao conhecimento acadêmico. A empresa poderá ser beneficiada na medida em que, ao conhecer os pontos fortes do seu Sistema EAD e as questões a serem melhoradas em relação aos aspectos humanos, poderá aperfeiçoar este Sistema, beneficiando, conseqüentemente, os seus usuários. Já a comunidade acadêmica, em especial pesquisadores e participantes de núcleos e programas que estão trabalhando com EAD, poderá aproveitar este estudo para refletir sobre os aspectos humanos do ensino a distância nas organizações.

Assim, esta pesquisa teve como finalidade responder a seguinte questão: “Como são considerados os aspectos humanos nas estratégias de Treinamento e Desenvolvimento do EAD da empresa pesquisada, visando à melhoria do Sistema e à

¹ O nome da empresa é mantido em sigilo nesta pesquisa, por solicitação da mesma.

satisfação dos usuários?”. Esta questão remete aos objetivos da pesquisa, que estão apresentados no capítulo 2 deste trabalho.

O capítulo 3 apresenta a fundamentação teórica da pesquisa. A revisão da literatura está baseada em três temas principais – Relações Humanas, Treinamento e Desenvolvimento Estratégicos e Ensino a Distância – bem como seus diferentes desdobramentos. Busca-se integrar estes três assuntos de forma interdisciplinar, tendo como base autores de diferentes áreas do conhecimento (psicologia, sociologia, informática, educação, gestão, etc) e suas contribuições à administração.

O item 3.1 trata de Relações Humanas. Neste item, descreve-se a Teoria de Relações Humanas, primeiro passo para a humanização das organizações, que teve início a partir dos experimentos de Elton Mayo, na década de 30 (Reed, 1998; Kwasnicka, 1987). Como o enfoque do estudo é o ser humano, dá-se continuidade com as contribuições de Motta (1998), mais específica e profundamente em relação à Perspectiva Humana, uma das seis perspectivas trazidas por este autor para análise da mudança organizacional. Chanlat (1996) aprofunda os estudos sobre o ser humano nas organizações, reconhecendo que o *management* tende a esquecer determinadas dimensões do indivíduo, ignorando que o ser humano é um ser, ao mesmo tempo, genérico e singular, ativo e reflexivo, de palavra, de desejo e de pulsão, simbólico, espaço-temporal e objeto e sujeito de sua ciência. Todos estes aspectos foram bastante úteis para análise do fenômeno, visto que o estudo foi realizado dentro de uma empresa específica.

O item 3.2 aborda de uma forma estratégica a questão do Treinamento e Desenvolvimento (T & D) nas organizações. Busca-se entender como a capacitação profissional tem se desenvolvido nas organizações desde a administração científica até os dias de hoje, cujo enfoque é a valorização dos talentos humanos (anteriormente chamados de “recursos humanos”) como estratégia de gestão. Para tal, também se relacionam as mudanças que a área de RH (agora chamada de Gestão de Pessoas) vem sofrendo, mais especificamente a atividade de T & D, atualmente sob um novo paradigma (holístico) e novos conceitos (Boog, 1994; Carvalho, 1994; Carneiro, 1994; Malvezzi, 1994 e Marras, 2000). Este paradigma, responde a uma demanda da sociedade moderna, que se mostra mais preocupada com os aspectos humanos e

passa a considerar também a subjetividade como elemento estratégico na gestão das organizações, e conseqüentemente, nas atividades de T & D.

Uma das alternativas que vem sendo utilizada nas estratégias de T & D das organizações é o ensino a distância (EAD), assunto abordado no item 3.3. Este, cujos primórdios remetem aos antigos cursos por correspondência e até à própria invenção da imprensa (Kramer et alli, 1999), passa a ser utilizado nas empresas contemporâneas sob uma nova concepção: o *E-learning* (Cardoso e Pestana, 2001; Rego Jr., 2001), o qual propicia o treinamento de funcionários utilizando tecnologias de informação como a Internet e a Intranet. O EAD não possui um conceito único e consolidado entre os pesquisadores (Spodick, 1995; Niskier, 1995; Silveira, 1999; Nunes, 1997; Albuquerque, 1999), pois está sujeito às mudanças cada vez mais velozes, bem como aos avanços da informática. Esta, por sua vez, é tão transformadora da sociedade, que chega a constituir um dos três pólos do conhecimento (tecnologias da inteligência), de acordo com a teoria de Lévy (1994). Por isto, ao falar de EAD hoje, há de se considerar a informática como um de seus principais elementos.

Porém, se por um lado, o EAD tem evoluído tecnologicamente, por outro, os aspectos pedagógicos ainda constituem um campo fértil para desenvolvimento. Dentre os poucos estudos na área, destacam-se as contribuições de Peters (2001), que propõe um modelo de aprendizagem. Verifica-se que os problemas encontrados no ensino a distância refletem as deficiências da Educação Clássica (presencial), como o desafio de formar indivíduos mais críticos e reflexivos, capazes não apenas de “absorver” conhecimentos, mas de participar da construção de conhecimentos. Estas idéias que constituem as teorias piagetianas (construtivismo) e papertianas (construcionismo) são muito bem abordadas por Becker (2001) e Valente (2000), respectivamente.

Então, constata-se que se a questão da aprendizagem no ensino a distância ainda tem muito que ser trabalhada, os demais aspectos relacionados ao próprio indivíduo frente ao EAD tendem a ser ignorados pelas organizações. São estas questões relacionadas ao ser humano o elo norteador desta pesquisa e que são

apresentadas no item 3.4, a Dimensão Humana nas Estratégias de T&D do Sistema EAD.

O capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, enquanto que o 5 descreve e analisa os resultados encontrados. O item 5.1 caracteriza o setor de telecomunicações, a empresa e o sistema de ensino a distância da mesma, de forma a atender o primeiro objetivo específico desta pesquisa. Esta caracterização é analisada no item 5.2. No item 5.3 são apresentadas as categorias iniciais; no 5.4, as intermediárias e; no 5.5, as finais. A seguir, no item 5.6, são analisadas as percepções dos especialistas em EAD; no 5.7, as dos líderes e, no 5.8, as dos funcionários.

Por fim, no capítulo 6 encontram-se as considerações finais deste trabalho, seguidas pelas referências bibliográficas e anexos.

2 OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Verificar como são considerados os aspectos humanos nas estratégias de Treinamento e Desenvolvimento do Ensino a Distância da empresa pesquisada, visando à melhoria do Sistema e à satisfação dos usuários.

Objetivos Específicos:

- Descrever as estratégias de Treinamento e Desenvolvimento do Sistema de Ensino a distância da empresa.
- Identificar como os especialistas em EAD, os líderes e os funcionários da empresa percebem os aspectos humanos do Sistema EAD.
- Comparar as percepções dos especialistas em EAD, líderes e funcionários da empresa em relação aos aspectos humanos do Sistema EAD.
- Relacionar os pontos fortes e oportunidades de melhoria do Sistema EAD em relação aos aspectos humanos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Primeiramente, apresenta-se um quadro teórico, que sintetiza os principais conceitos, autores e idéias-chave que embasam a pesquisa e que serão posteriormente aprofundados e complementados no decorrer deste capítulo.

Quadro nº 1: Quadro Teórico Utilizado como Referencial para a Pesquisa

<i>Conceitos</i>	<i>Principais Autores</i>	<i>Idéias-chave</i>
Teoria de Relações Humanas	Elton Mayo (citado por Reed, 1998 e Kwasnicka, 1987)	Teoria surgida a partir dos experimentos realizados por Elton Mayo na década de 30 em uma indústria de Hawthorne. Enfatiza a dimensão humana da administração, em contraponto ao racionalismo, o qual fornecia uma visão extremamente limitada da vida organizacional.
Perspectiva Humana	Motta (1998)	Uma das seis perspectivas utilizadas por Motta para análise das mudanças organizacionais. "Concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho ressaltando os fatores de motivação, liderança e os demais fatores psicossociais que estão subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente estabelecidas" (Motta, 1998, p. 99).
Dimensões Esquecidas	Chanlat (1996)	Aspectos relacionados ao comportamento humano normalmente ignorados pelas organizações. O autor vê o ser humano sob diferentes aspectos, como, por exemplo, um ser "de desejo e de pulsão".
Treinamento e Desenvolvimento	Carvalho (1994)	O autor distingue as duas concepções de capacitação profissional: o treinamento e o desenvolvimento. Enquanto que treinar é levar alguém a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina, desenvolver significa fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado.
T & D Estratégicos	Carneiro (1994) Marras (2000)	T & D alinhados às estratégias de Gestão de Pessoas da organização. A área de T & D é enxuta e menos "tarefeira", assumindo tarefas mais estratégicas, como orientar as demais áreas em relação a liderar o processo de fazer a organização aprender a aprender e enfatizar aspectos comportamentais. Para isto, os profissionais de T & D precisam ser mais abertos e "conhecedores do negócio", passando a atuar geralmente como consultores internos.

Ensino a distância	Carmen Maia (2001) Niskier (1999) Kramer et alli (1999)	Processo educacional em que a informação ou fonte de conhecimento encontra-se geralmente separada em tempo e/ou espaço do aluno e/ou professor. Para isto, requer técnicas especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação e um bom suporte administrativo.
<i>E-learning</i>	Cardoso e Pestana (2001) Rego Jr. (2001)	Aprendizado eletrônico, ou seja, a utilização de tecnologias de informação como a Internet e a Intranet para a capacitação a distância.
Tecnologias da Inteligência	Lévy (1994)	Para Lévy, todo conhecimento depende do uso de tecnologias intelectuais, baseadas em três pólos: <ul style="list-style-type: none"> - Oralidade primária: a transmissão de conhecimentos se dá apenas de forma oral e os registros permanecem exclusivamente na lembrança e na memória dos indivíduos. - Escrita: permite o nascimento da história, pois o conhecimento pode ser todo registrado e transmitido de forma assíncrona. - Informática: surgem os bancos de dados (e uma enorme capacidade de armazenamento de dados), a comunicação on-line, a multimídia e demais novidades tecnológicas.
Teorias de Aprendizagem	Becker (2001) Valente (2000) Peters (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Construtivismo: idéia piagetiana de que “nada, a rigor, está pronto, acabado, e de que, especificamente, o conhecimento não é dado, em nenhuma instância, como algo terminado. Ele se constitui pela interação do indivíduo com o meio físico e social” (Becker, 2001). - Construcionismo: abordagem de Papert que mostra que a construção do conhecimento acontece quando o aluno constrói um objeto de seu interesse. A diferença em relação à teoria do <i>Construtivismo</i> de Piaget é a presença do computador (Valente, 2000). - Modelo de Aprendizagem: proposta de Peters, que utiliza estratégias específicas para ambientes de aprendizagem digitalizados, combinando ou integrando diversas atividades.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base no referencial teórico utilizado.

3.1 Relações Humanas

3.1.1 Teoria de Relações Humanas

O elemento humano foi de um modo geral ignorado pelos escritores clássicos. A origem do pensamento organicista baseia-se na crença de que o racionalismo

fornecia uma visão extremamente limitada e freqüentemente enganadora das “realidades” da vida organizacional (Reed, 1998). O racionalismo enfatizava a ordem e o controle imposto mecanicamente ao invés da integração, da interdependência e do equilíbrio que deveria existir nos sistemas sociais em desenvolvimento orgânico.

Esta abordagem clássica buscava maximizar a eficiência organizacional através das tarefas (Taylor, 1990) e da estrutura (Fayol, 1989). Porém, se por um lado, estas teorias substituíram o empirismo e a improvisação por técnicas científicas, por outro possuíam uma visão mecanicista do homem.

Foi então que alguns pesquisadores percebiam que a organização racionalística era incapaz de resolver problemas de integração social. Na década de 30, Mayo (1933) acusou a tradição racional de ignorar as qualidades naturais e evolucionária das novas formas sociais geradas pela industrialização e desenvolveu a escola humanística, cuja ênfase é a dimensão humana da administração.

“A força da escola de relações humanas vem da identificação do isolamento social e dos conflitos como sintomas de uma patologia social” (Reed, 1998, p. 69).

Estas teorias organizacionais possuíam características sociológicas e abstratas mais acentuadas, que detinham grande afinidade com as preferências evolucionistas e naturalistas da escola de relações humanas (Reed, 1998).

Esta abordagem nasceu quando Elton Mayo participou de um experimento em Chicago Hawthorne Plant of Western Electric, que se chamou de “estudo de Hawthorne”. O objetivo era estudar o efeito de várias variáveis sobre a produtividade como: iluminação, calor, fadiga, *layout*, etc (Kwasnicka, 1987).

As principais conclusões do estudo de Mayo (1933) foram:

1. Determinação do nível de produção por normas sociais e integração do indivíduo ao grupo.
2. Os indivíduos não agem isoladamente, mas seguem o grupo.
3. As recompensas e sanções impostas pelo grupo determinam o comportamento do indivíduo.

4. O reconhecimento da existência de grupos informais bem estruturados.
5. As relações humanas constituem as interações entre pessoas e grupos.
6. A importância do conteúdo do cargo no moral do indivíduo.

Apesar destas importantes descobertas, a Teoria de Relações Humanas mostra-se limitada na medida em que ignora as contribuições da administração científica e não se aprofunda na interioridade humana. Desta forma, buscando sanar as deficiências desta teoria, pesquisadores tais como Motta (1998) e Chanlat (1996) dedicam-se a estudos sobre os indivíduos nas organizações.

3.1.2 A Perspectiva Humana

Um dos autores que se dedica ao tema é Motta (1998), na medida em que analisa as mudanças organizacionais sob seis perspectivas, dentre as quais destaca-se a *perspectiva humana*. Em seus estudos sobre mudanças organizacionais, o autor examina os principais modelos conceituais de organização e as respectivas formas e instrumentos de mudança que lhes são associados.

Motta (1998) coloca que as teorias de mudança organizacional formam um conjunto complexo, em meio às contribuições interdisciplinares de várias ciências ao campo da administração. De maneira geral, todas as teorias tendem a privilegiar algumas dimensões organizacionais em detrimento de outras. O autor acredita que

“... Normalmente, a perspectiva de análise é construída através da formação, profissão ou experiência, onde cada um aprende a valorizar determinadas dimensões administrativas” (Motta, 1998, p. 72).

Os quadros a seguir sintetizam as seis perspectivas de análise organizacional segundo Motta (1998).

Quadro nº 2: Perspectivas de Análise Organizacional por Temas Prioritários e Unidades de Análise

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL POR TEMAS PRIORITÁRIOS E UNIDADES DE ANÁLISE

PERSPECTIVA	TEMAS E UNIDADES DE ANÁLISE	
	TEMAS PRIORITÁRIOS DE ANÁLISE	UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISE
ESTRATÉGIA	interfaces da organização com o meio ambiente	decisão (interfaces ambientais)
ESTRUTURAL	distribuição de autoridade e responsabilidade	papéis e status
TECNOLÓGICA	sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas	processos, funções e tarefas
HUMANA	motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	indivíduos e grupos de referência
CULTURAL	características da singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	valores e hábitos compartilhados coletivamente
POLÍTICA	forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	interesses individuais e coletivos

Fonte: Motta (1998, p. 73).

Quadro nº 3: Perspectivas de Análise Organizacional por Objetivos de Processo de Mudança

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL POR OBJETIVOS DE PROCESSO DE MUDANÇA			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS DE PROCESSO DE MUDANÇA		
	OBJETIVOS PRIORITÁRIOS DA MUDANÇA	PROBLEMA CENTRAL A CONSIDERAR	PROPOSIÇÃO PRINCIPAL PARA AÇÃO INOVADORA
ESTRATÉGIA	COERÊNCIA da ação organizacional	vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas	desenvolver novas formas de interação da organização com seu ambiente
ESTRUTURAL	ADEQUAÇÃO de autoridade formal	redistribuição de direitos e deveres	redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo
TECNOLÓGICA	MODERNIZAÇÃO das formas de especialização do trabalho e tecnologia	adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação	introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana
HUMANA	MOTIVAÇÃO, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia desempenho das tarefas	aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e a aceitação de novos grupos de referência	instituir um novo sistema de contribuição e de redistribuição
CULTURAL	COESÃO e identidade interna em valores que reflitam a evolução social	ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional	preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores
POLÍTICA	REDISTRIBUIÇÃO dos recursos organizacionais segundo novas propriedades	conflitos de interesse por alteração nos sistemas de ganhos e perdas	estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis

Fonte: Motta (1998, p. 74).

Na pesquisa realizada, devido ao fato de que a empresa se encontrava em fase de mudança, foi interessante aprofundar-se na *Teoria de Análise Organizacional* de Motta (1998), mais especificamente em relação à *perspectiva humana*, tendo em vista os objetivos deste estudo.

A perspectiva humana vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos. Seus principais aspectos são os objetivos e a auto-realização individuais, o comportamento, as interações pessoais e grupais e a organização informal. Basicamente, a perspectiva humana

“... concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho ressaltando os fatores de motivação, liderança e os demais fatores psicossociais que estão subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente estabelecidas” (Motta, 1998, p. 99).

No mundo de hoje, caracterizado por uma maior uniformidade tecnológica e pela grande competitividade, a preocupação com a dimensão humana tem sido mais intensificada. Muitas empresas afirmam que o seu diferencial não é mais a tecnologia, mas sim a qualidade dos recursos humanos. Assim, a gestão de recursos humanos adquire relevância estratégica e passa a adotar novas práticas. O desafio é propiciar novos ambientes funcionais, novas formas de atrair e manter o empregado, o desenvolvimento integral da pessoa e alterações nas formas de conceber satisfação profissional, progresso e carreira (Motta, 1998).

As principais mudanças na gestão de recursos humanos são sintetizadas por Motta (1998) no quadro a seguir:

Quadro nº 4: Recursos Humanos na Organização do Futuro por Tendências Atuais

RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO POR TENDÊNCIAS ATUAIS		
FATORES	PASSADO ® PRESENTE	PRESENTE ® FUTURO
Concepção do funcionário	recurso humano	pessoa talentosa
Carreira e progresso	crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas	aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro
Avaliação	Chefias	aberta e coletiva
Formação e conhecimento	aprender o necessário: a empresa indica	autodesenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe
Remuneração	variável: critérios individuais e grupais: incentivos financeiros e materiais	variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais
Gestão de recursos humanos	centralizada: órgão especializado	descentralizada: repartida pelos setores empresariais
Cultura da gestão das pessoas	impessoalidade, exploração, estima e benevolência	pessoalidade, desenvolvimento e retribuição
Premissa da lealdade	à empresa	a si próprio

Fonte: Motta (1998, p. 101).

Neste contexto, o comportamento humano passou a ser uma importante linha de pesquisa nas organizações. Primeiramente, o tema era abordado pela psicologia e sociologia, e, apenas mais recentemente pelas escolas de administração. Segundo

Chanlat (1996), um dos maiores estudiosos da área, o comportamento organizacional é

“... herdeiro simultaneamente das relações humanas, da psicologia industrial, da sociologia e das teorias das organizações, da abordagem sócio-técnica, da dinâmica de grupos, do behaviorismo anglo-saxão, das diferentes correntes do management... O comportamento organizacional apresenta-se hoje como uma imensa colcha de retalhos, um campo aberto a quase todos os ventos teóricos” (Chanlat, 1996, p. 23).

Apesar deste “ecumenismo”, percebe-se a ausência de certas dimensões humanas, negligenciando os conhecimentos mais recentes das ciências humanas básicas. Para Chanlat (1996), a causa deste fenômeno é o fato de que um pensamento externo é crítico por natureza e, portanto, ameaçador à ordem organizacional estabelecida. Este seria o motivo pelo qual o mundo da gestão tem com frequência preferido as visões que lhe são menos incômodas. Para o autor, este sistema de controle possui inspiração taylorista ou burocrática e produz alguns impactos perversos sobre a orientação tecnocrática desta disciplina, a qual, para ele, é antes de tudo gerencial.

O autor segue o raciocínio complementando que:

“... cada vez mais os pesquisadores em geral contestam esta concepção instrumental, adaptativa, e mesmo manipuladora do ser humano, interrogando-se sobre as dimensões esquecidas, voltando-se para outras disciplinas ou outras perspectivas teóricas. Deste modo, procuram, cada um a seu modo, tornar compreensível a experiência humana e captar sua complexidade e riqueza. Estes questionamentos tornam-se cada vez mais pertinentes à medida que as críticas são mais numerosas em relação à formação que recebem os futuros gestores e quando os problemas que surgem no cotidiano não são resolvidos de acordo com o que se pensa ou se ensina” (Chanlat, 1996, p. 24).

Chanlat (1996) direciona os seus estudos sobre o indivíduo nas organizações, sob diferentes aspectos, os quais ele denomina de “dimensões esquecidas”, título de uma de suas obras. As suas contribuições são sintetizadas a seguir:

- *O indivíduo é um ser genérico e singular:* o indivíduo é uno, acima da diversidade das disciplinas que o estudam. Ele é um ser biopsicossocial, um todo cujos elementos estão intimamente interligados. Assim, o reducionismo não faz sentido. É preciso compreender o ser humano na sua totalidade. Ao mesmo tempo em que é um ser genérico, por pertencer à espécie humana, é um ser singular, homem ou mulher, adulto ou criança, operário ou camponês, etc. Logo, o estudo do ser humano nas organizações não pode abstrair-se desta dupla dependência.

- *O indivíduo é um ser ativo e reflexivo:* significa que o ser humano possui as capacidades de pensar e de agir. O ser humano é indivíduo através dos seus atos que constroem a própria realidade social. Daí, a importância de observar a subjetividade em ação e a atividade de reflexão no universo organizacional.

- *O indivíduo é um ser de palavra:* o ser humano consegue expressar em palavras a realidade e está inserido em um mundo repleto de significações. A linguagem é o elemento que permite desvendar condutas, ações e decisões. É preciso considerar que todo discurso, toda palavra e todo documento se inserem na esfera do agir, do fazer, do pensar e do sentimento.

- *O indivíduo é um ser de desejo e de pulsão:* o ser humano não pode reduzir-se a um organismo submetido a um bombardeamento de estímulos. Ele também é ser de desejo, de pulsão e de relação.

- *O indivíduo é um ser simbólico:* todo ser humano e toda sociedade humana produziram uma representação do mundo que lhe confere significação, por meio de signos, imagens, metáforas, emblemas, símbolos, mitos, alegorias, etc. É preciso reconhecer que a organização é um lugar propício à emergência do simbólico.

- *O indivíduo é um ser espaço-temporal:* todo ser humano está inserido no espaço e no tempo, porém as percepções são diferentes. Todo ser humano tem algum tipo de vinculação espacial, cuja função é reafirmar a sua identidade. Neste contexto, a organização é uma destas vinculações espaciais.

- *O indivíduo é objeto e sujeito de sua ciência:* diferentemente das ciências exatas, quando se estuda o ser humano, não se pode analisá-lo como um objeto inerte, pois ele é ao mesmo tempo objeto e sujeito de sua ciência.

Ao se reconhecer todas estas questões relacionadas ao indivíduo e, a partir do momento em que elas passam a ser objeto de análise, “abrem-se portas” para questões ainda pouco exploradas nas organizações.

A seguir, descreve-se, sob um enfoque estratégico, uma das atividades de RH – o Treinamento & Desenvolvimento – visto que a pesquisa realizada situa-se no âmbito desta atividade na empresa.

3.2 Treinamento & Desenvolvimento Estratégicos

3.2.1 História do Treinamento nas Organizações

A questão da formação profissional tem trilhado diferentes caminhos, desde a administração científica até os dias de hoje. Estes caminhos seguem os princípios dos modelos administrativos vigentes em cada época. Assim, as Teorias Organizacionais impactam significativamente na atividade de treinamento realizada pelas empresas.

A Revolução Industrial, marco da *Teoria Clássica*, deu início ao crescimento do trabalho especializado. Segundo Malvezzi (1994), é nessa época que o treinamento começou a ser sistematizado, visando à diminuição de erros na produção e à ampliação da capacidade humana para realizar outras tarefas. Desta forma, as empresas criaram escolas dentro das próprias fábricas.

Porém, a partir de 1930, o treinamento se tornou “parte integral da estratégia empresarial, deixando de ser uma questão operacional ad hoc” (Malvezzi, 1994). Neste período, foram realizadas muitas pesquisas sobre aprendizagem profissional.

Uma outra questão trazida por Malvezzi (1994) é o papel da *Psicologia Industrial*. Esta, por sua vez, propiciou a criação dos “perfis profissiográficos”, uma espécie de descrição dos perfis requeridos para cada função. Com base nestes perfis, as empresas elaboraram durante muitos anos os seus programas de treinamento. Basicamente, a defasagem entre o perfil e o indivíduo indicava a necessidade de treinamento.

Apesar da praticidade deste método, este é bastante limitado. Malvezzi (1994) coloca que a capacitação profissional constituiu-se menos no desenvolvimento do

indivíduo como sujeito, mas muito mais no desenvolvimento de traços previstos nos perfis. Assim, o treinamento era uma atividade regulatória que contribuía para o controle do desempenho a partir da modelagem do perfil.

A *Teoria de Relações Humanas* busca atenuar esta questão. O trabalho de Hawthorne demonstrou que o trabalhador é um membro de grupo e que seu desempenho não é produto de suas capacidades físicas, mas está claramente correlacionado à sua capacidade social, ou seja, o trabalhador reage como membro de um grupo. Os sentimentos participavam de modo significativo do sucesso do trabalhador. Assim, segundo Malvezzi (1994), os alvos da capacitação profissional estenderam-se para as cognições, caracterizando as tendências dos anos 50 e 60, evidenciadas pela frequência de atividades com dinâmica de grupo e até dramatizações.

Já a *Teoria dos Sistemas* foi colocada como modelo para a análise do comportamento organizacional por Katz e Kahn em 1970. Neste enfoque, o treinamento passou a ser entendido como um evento sistêmico, assim como as demais atividades empresariais. É nesta época que a capacitação profissional foi desdobrada em dois processos distintos: o treinamento e o desenvolvimento, este último, focado na ampliação de potencialidades, tendo em vista ocupar cargos de maior responsabilidade e poder.

Malvezzi (1994) coloca que mesmo com esta diferenciação entre treinamento e desenvolvimento, o ser humano ainda não teria sido considerado como pessoa (sujeito), mas como um conjunto de atributos articulados de modo complexo, a serem manipulados em função de valores oriundos de sua relação direta com as tarefas a ele designadas ou ao nível hierárquico do poder.

Somente a partir dos anos 70 é que aconteceram mudanças radicais. Com a substituição dos controles sobre o processo (controles externos) pelos controles sobre os resultados (controles internos dos sujeitos), a capacitação não pôde mais se basear nos perfis, pois os cargos não eram mais estáveis. Malvezzi (1994) salienta que a eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial e, assim, o foco da capacitação nas empresas passou a ser os programas de formação e atualização e o desenvolvimento

das pessoas para enfrentar esta realidade dinâmica. Nesta época, pode-se verificar que houve um volume expressivo de investimentos em formação profissional, visando a resultados de médio e longo prazos.

Porém, devido a esta demora em obter-se os resultados oriundos da capacitação, o treinamento passou a ser uma atividade de alto risco para as empresas. Isto se deve ao fato de que é difícil manter na empresa pessoas mais competentes. Este desafio é bastante atual, tanto que uma das grandes preocupações é como “reter os talentos internos”.

Ainda vive-se uma fase de transição, pois se percebe que muitas empresas ainda não adotaram um novo paradigma de gestão. As empresas holísticas exigem que o trabalhador crie soluções, que realmente utilize o seu cérebro. Para isto, elas propiciam mais autonomia ao trabalhador, que por sua vez, depende mais ainda de suas condições subjetivas, como auto-estima e identidade profissional.

Como tendências da capacitação profissional, Malvezzi (1994) destaca a popularização do treinamento *on the job* (no próprio local de trabalho) e programas de treinamento mais voltados para a pessoa como um todo. O autor reconhece que a qualidade do trabalho depende do significado que o indivíduo atribui ao conteúdo do mesmo e para seu projeto de vida. Assim, o processo de capacitação de um indivíduo tem por missão ensiná-lo a pensar, a reelaborar constantemente seus significados e a aprender a fazer autocrítica. Portanto, o desenvolvimento profissional ganhou mais importância.

3.2.2 Os Novos Paradigmas e Conceitos de T & D

Boog (1994) relaciona os paradigmas organizacionais à atividade de treinamento e desenvolvimento (T & D). Para este autor, paradigmas são referenciais usados continuamente para balizar as decisões; são formas de expressar valores, crenças, referenciais e mitos que orientam a vida humana.

Atualmente, a alta velocidade das mudanças exige que as pessoas estejam abertas e flexíveis para questionar os paradigmas, que até então eram pouco

questionados. Porém, percebe-se que, por um outro lado, as pessoas geralmente demonstram resistências aos novos paradigmas.

Basicamente, segundo Boog (1994), há dois grandes paradigmas que orientam as organizações: o paradigma mecanicista (oriundo da Teoria Clássica) e o paradigma holístico, o qual permite a visão de aspectos “não-rationais” e “mais sutis”, usualmente ignorados pelo mecanicista.

Para uma melhor compreensão do paradigma holístico, Boog (1994) faz inicialmente uma analogia entre a pessoa e a empresa. Esta é concebida como um grande ser vivo, no qual ocorrem uma série de fenômenos. Este conceito é visto sob quatro níveis:

Quadro nº 5: Analogia entre a Pessoa e a Empresa

<i>Nível</i>	<i>Pessoa</i>	<i>Empresa</i>
Espiritual (Eu)	Identidade	Identidade
Anímico	Sentimentos	Relacionamentos
Etérico / Vital	Processos Vitais	Processos Empresariais
Material	Físico	Patrimonial

Fonte: adaptado de Boog (1994).

Estes níveis são também detalhados pelo autor:

Quadro nº 6: Detalhamento dos Níveis da Analogia Pessoa-Empresa

<i>Nível</i>	<i>Pessoa</i>	<i>Empresa</i>
ESPIRITUAL (EU)	Identidade pessoal: quem sou eu? Quais são meus valores, minhas prioridades, dimensão espiritual e transcendental?	Identidade organizacional: missão da organização, estratégias de atuação, forma de ser e de agir, diretrizes, valores, prioridades, busca da sobrevivência e da perpetuidade organizacional.
ANÍMICO	Sentimentos: raiva, amor, ódio, alegria, tristeza, ânimo, desânimo.	Relações interpessoais: entre departamentos, entre divisões, relações da organização com a comunidade, espírito de equipe.
ETÉRICO / VITAL	Funcionamento do corpo humano: movimento, processos ligados ao metabolismo, digestão, circulação, reprodução, etc.	Processos empresariais: transformação de matéria-prima em produtos acabados, produtividade, racionalização administrativa, fluxos de trabalho.
FÍSICO	Composição material do corpo humano: água, cálcio, ferro, carne, músculos, ossos, nervos, etc.	Patrimônio empresarial: instalações, máquinas e equipamentos, estoques de matéria-prima, produtos acabados, material em processo, combustíveis, ativos financeiros, etc.

Fonte: adaptado de Boog (1994).

Para Boog (1994), o treinamento e o desenvolvimento operam mais diretamente nos níveis etérico/vital e anímico. Já o treinamento voltado ao técnico/operacional está mais próximo dos “processos” e reflete-se mais diretamente no nível físico e de resultados “visíveis”. Por outro lado, o treinamento e desenvolvimento de equipes, o treinamento comportamental e o desenvolvimento de dirigentes, por serem mais “sutis” (menos densos), manifestam-se de forma mais indireta nos resultados operacionais.

Como se pode perceber, os dois paradigmas (mecanicista e holístico) são conflitantes. Conforme descrito anteriormente, as organizações estão passando por um momento de transição, e, portanto, é possível perceber pessoas e empresas falando do paradigma holístico e praticando o mecanicista.

Está havendo uma modificação significativa na forma de gerir pessoas nas organizações. Segundo Boog (1994), só pode ser um gerente de pessoas quem já estiver realmente vivenciando o paradigma holístico. E neste paradigma, a ênfase é o desenvolvimento contínuo de habilidades técnicas e sociais. A empresa deve complementar as habilidades necessárias à sua operação.

Para isto, Boog (1994) coloca que a área de T & D passa a ter uma estrutura reduzida, com um forte componente de “consultoria interna”, apoiando processos de mudança individual e grupal. Para que T & D tenha esta atuação mais estratégica, as tarefas operacionais, como por exemplo, locação de salas, organização de eventos, elaboração de apostilas etc, passam a ser realizadas por empresas/profissionais terceirizadas.

Por fim, Boog (1994) acredita que não só os novos paradigmas influenciam as ações de T & D, como também as ações de T & D são impulsionadoras das pessoas, grupos e empresas em direção aos novos paradigmas. Neste contexto, surgem novos conceitos e idéias na atividade de T & D.

Antes de listar os atuais conceitos de T & D, cabe conhecer o conceito original da palavra “treinar”. Segundo Carvalho (1994), *treinar* vem do latim “trahere”, significando trazer ou levar alguém a fazer algo. Treinar é então levar alguém a ser

capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina.

Carvalho (1994) coloca que nas empresas, o termo passou a ser utilizado para o processo de preparar pessoas para **executar** as **tarefas** exigidas por um **posto de trabalho**, definido por quem projetou /organizou a organização.

Porém, na medida em que a complexidade das organizações exige interações crescentes e complexas dentro e fora da própria área de trabalho, a preocupação passou a ser com o desenvolvimento de habilidades de relacionamento social.

Conforme Carvalho (1994), o termo “desenvolvimento” também vem do latim. O “des” significa para ênfase; o “em”, para dentro, interno; e “volvere”, mudar de posição, lugar. Assim, desenvolvimento significa fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado.

Na história do treinamento empresarial, Carvalho (1994) identificou diversos problemas que ocorrem: a dificuldade de distinguir os resultados do treinamento numa situação de *turnover*; o fato de o treinamento ser visto como uma “solução para todos os problemas”; erros no diagnóstico (levantamento de necessidades de treinamento); pouca relação do treinamento com os planos estratégicos da organização e com a sua cultura; deficiências pedagógicas dos programas e a própria concepção do treinamento.

Nesta concepção equivocada, o homem a ser treinado não é levado em consideração, a não ser para verificar de alguma maneira sua capacidade de se adaptar ao que é demandado. Ele não é levado em conta nem com relação aos seus objetivos pessoais nem com relação à sua totalidade como ser humano.

Carvalho (1994) destaca a necessidade de que os processos não deveriam apenas *transmitir* conhecimentos, mas também fazer com que as pessoas e grupos, em seu processo de aprendizagem, desenvolvam e criem novos conhecimentos. Esta “aprendizagem coletiva” é que proporciona a inovação, que passa a ser um grande diferencial para as empresas. Este estímulo à criação de conhecimento e o seu desenvolvimento em todos os níveis da empresa é a base do conceito de “organizações que aprendem”.

Em um novo modelo de T & D, a empresa deve ter claro o conhecimento de suas necessidades mínimas de competência e criar um ambiente propício à aprendizagem e à inovação. Mas para isto, são necessários um novo tipo de organização, um novo estilo gerencial e uma nova filosofia de trabalho (Carvalho, 1994).

Anteriormente, o papel do gerente era planejar o funcionamento da área, organizar o trabalho necessário e controlar a execução. E com o passar do tempo, o operário deveria ser mais bem preparado e o gerente deveria ter uma visão e boa comunicação. Até então o operário era objeto de treinamentos operacionais, enquanto que ao gerente eram oferecidos treinamentos gerenciais mais sofisticados – ferramentas para melhor planejar, organizar e controlar.

Conforme Carvalho (1994), nos anos 80, o papel do gerente engloba os aspectos de gestão dos recursos humanos. Em contrapartida, surgem sistemas mais sofisticados para formação, gestão de carreira e remuneração dos executivos.

O papel do gerente então passa a ser conseguir que as pessoas façam as tarefas; fornecer os recursos necessários para tal; prover condições para o desenvolvimento de competências, provocando mudança e criação de conhecimento; quebrar barreiras entre as áreas e levar o grupo a desenvolver uma visão mais ampla de seus objetivos e missões.

Desta forma, a atividade de T & D, tem então uma importante incumbência: propiciar o acesso generalizado à educação e uma melhor distribuição do conhecimento, da informação, do poder e da recompensa nas empresas.

3.2.3 T & D e a Estratégia de Gestão de Pessoas

Dentro desta visão da pessoa e da organização como seres holísticos, há uma maior valorização e respeito pelo indivíduo. Assim, Carneiro (1994) ressalta que o papel de RH extrapola a área de RH.

Neste contexto, a denominação “Recursos Humanos” não é adequada e é substituída por Gestão de Pessoas ou por outros termos. Todos eles buscam uma maior valorização e participação das pessoas, a democratização da informação e o

reconhecimento da subjetividade humana. Segundo Carneiro (1994), esta mudança tem por base os seguintes princípios:

- a área deixa de ser centralizada e passa a ter uma função orientadora;
- a função passa a ser exercida por todas as pessoas;
- dá-se uma maior concentração nos aspectos estratégicos
- e o poder torna-se estritamente ligado à competência.

Carneiro (1994) chega a dizer que a estratégia de Gestão de Pessoas é o fio condutor da estratégia global da empresa. Por isso, os profissionais de Gestão de Pessoas (e, conseqüentemente, de T & D) precisam ser mais generalistas, “conhecedores” do negócio da empresa e abertos (devem saber o que está acontecendo no mundo). O papel destes profissionais passa ser orientar as demais áreas em relação a T & D, liderar o processo de fazer a organização aprender a aprender e enfatizar aspectos comportamentais. Os profissionais desta área devem ser os primeiros a mostrar disponibilidade para as mudanças, visto que serão agentes de transformação.

Conforme Carneiro (1994), T & D tem uma forte interação com as demais funções da área de Gestão de Pessoas:

- *Remuneração*: T & D atua na capacitação de todas as pessoas, sensibilizando para um novo modelo.
- *Programas de saúde ocupacional*: a conscientização se dá via T & D.
- *Programas de Gestão do Desempenho, Carreira e Sucessão*: pressupõem identificação de oportunidades de desenvolvimento e preparação.
- *Demais programas*: T & D atua nos aspectos comportamentais dos demais programas como comunicação interna, relações trabalhistas, etc.

Assim, Carneiro (1994) coloca que T & D passa atuar numa relação cliente-fornecedor. O cliente interno estabelece uma parceria com T & D, reconhece a possibilidade de ajuda de T & D e solicita a participação de T & D desde o início de um projeto (obtendo, assim, mais chances de sucesso). Por outro lado, este cliente é exigente em relação aos serviços prestados por T & D.

Na próxima seção, o enfoque será uma das estratégias que cada vez mais vem sendo utilizada pelas organizações para Treinamento & Desenvolvimento de funcionários: o Ensino a Distância.

3.3 Ensino a Distância

3.3.1 Conceituação, Histórico e Evolução

O conceito de Ensino a Distância (EAD) tem sido bastante debatido entre pesquisadores e profissionais da área, pois implica em discutir primeiramente a concepção de *educação* (e, conseqüentemente, do ensino, do treinamento, e da aprendizagem) e também de *distância* (que pode ser física ou temporal). Existem, também, outras terminologias semelhantes, como, por exemplo, “Educação a distância”, “Treinamento a distância”, “Teleducação”, “Treinamento Virtual” e “*E-learning*”. Estas denominações deveriam ser utilizadas em situações distintas, de acordo com as tecnologias utilizadas e o contexto em que são aplicadas. Geralmente, o termo “Treinamento a distância” tem sido mais usado nas organizações.

Porém, freqüentemente, as diferentes definições de ensino a distância apresentam aspectos contraditórios e são confundidas. Vargas (2000) coloca que a introdução da tecnologia da informação no ensino a distância faz com que seja necessária uma reestruturação de vários conceitos ainda em uso.

Spodick (1995) define ensino a distância como “um sistema que deve prover toda e qualquer oportunidade educacional que seja necessária para qualquer um, em qualquer lugar, e a qualquer tempo”.

Nunes (1993-1994) cita alguns conceitos formulados por pesquisadores para ensino (ou educação) a distância:

- G. Dohmem (1967): Educação a distância é uma forma sistematicamente organizada de auto-estudo onde o aluno se instrui a partir do material de estudo que lhe é apresentado, onde o acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados a cabo por um grupo de professores. Isto é possível de ser feito a distância através da aplicação de meios de comunicação capazes de vencer longas

distâncias. O oposto de "educação a distância" é a "educação direta" ou "educação face-a-face": um tipo de educação que tem lugar com o contato direto entre professores e estudantes.

- O. Peters (1973): Educação/ensino a distância é um método racional de partilhar conhecimentos, habilidades e atitudes, através da aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, tanto quanto pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para o propósito de reproduzir materiais técnicos de alta qualidade, os quais tornam possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo, enquanto esses materiais durarem. É uma forma industrializada de ensinar e aprender.

- M. Moore (1973): Ensino a distância pode ser definido como a família de métodos instrucionais onde as ações dos professores são executadas à parte das ações dos alunos, incluindo aquelas situações continuadas que podem ser feitas na presença dos estudantes. Porém, a comunicação entre o professor e o aluno deve ser facilitada por meios impressos, eletrônicos, mecânicos ou outros.

- B. Holmberg (1977): O termo "educação a distância" esconde-se sob várias formas de estudo, nos vários níveis que não estão sob a contínua e imediata supervisão de tutores presentes com seus alunos nas salas de leitura ou no mesmo local. A educação a distância se beneficia do planejamento, direção e instrução da organização do ensino.

Já Niskier (1999) utiliza a definição apresentada por Michael Moore, na obra "Educação a Distância – uma visão sistêmica" (USA, 1996), por tratar-se de uma definição bastante completa. Segundo Moore, Educação a distância é

“... a aprendizagem planejada que geralmente ocorre num local diferente do ensino e, por causa disso, requer técnicas especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação através de eletrônica e outras tecnologias, bem assim arranjos essenciais organizacionais e administrativos” (Niskier apud Moore, 1999).

Com base neste conceito, Niskier (1999) apresenta algumas idéias, que, apesar das divergências conceituais entre os pesquisadores e profissionais da área, são unânimes entre os mesmos:

- EAD é mais do que tecnologia em sala de aula;
- EAD requer uma visão mais ampla e
- EAD envolve diversos componentes.

Uma outra definição mais concisa de EAD, porém nem por isto menos relevante, é apresentada por Cardoso e Pestana (2001). Estes autores acreditam que no ensino a distância, a informação ou fonte de conhecimento estão separados do aluno ou professor em Tempo ou Espaço.

Portanto, nesta pesquisa, o conceito de ensino a distância utilizado é o de Niskier (apud Moore, 1999), complementado com as idéias de Cardoso e Pestana (2001).

Tendo em vista que existem diferentes pontos-de-vista em relação ao conceito de ensino a distância, a sua origem também possui diferentes versões.

Kramer et alli (1999) acreditam que o EAD tem sua origem em fins do século XVIII, meados do XIX e princípios do XX, quando surgiu o ensino por correspondência, que tinha como objetivo a formação profissional para o mercado de trabalho.

Estes autores, porém, admitem que outros acreditam que o EAD tem sua origem quando o homem começou a aprender com a escrita e não diretamente com o professor e outros dizem que o EAD surgiu com a invenção da imprensa.

Revisando a evolução do EAD no Brasil, desde os primeiros cursos por correspondência, pode-se estabelecer a seguinte linha de tempo:

Quadro nº 7: Evolução do Ensino a Distância no Brasil

<i>Período</i>	<i>Evolução do EAD</i>
Até meados do século XX	Escolas por correspondência.
Décadas de 60 e 70	Rádio na educação e primeiras iniciativas na TV.
Década de 70	Popularização do ensino na TV com o Telecurso 2º grau e surgimento das Televisões Educativas.
Final da década de 70	Auto-instrução com meios audiovisuais (videocassete, cursos por fascículos, etc).
Década de 80	Teleconferência em empresas e universidades.
Década de 90	Emissões via satélite.
1995	Criação da Secretaria de Educação a Distância (SEED) no MEC.

Fonte: adaptado de Kramer et alli (1995).

Niskier (1999) admite que o EAD é milenar, mas agora possui um conceito renovado devido a dois aspectos essenciais:

- a) emprego de novas tecnologias de comunicação interativa;
- b) veloz avanço da informática na educação.

O ensino a distância tem evoluído, em especial dentro das organizações, segundo Silveira (1999), devido às seguintes razões:

- mudanças no contexto social e econômico;
- aumento do número de trabalhadores desempregados e a conseqüente necessidade de retreinamento;
- rápida expansão do conhecimento, tornando seu tempo de vida extremamente curto;
- necessidade das empresas para sobreviverem no mercado, treinarem e retreinarem seus empregados a todo instante;
- e porque o investimento em recursos humanos tem se mostrado a única forma de estabelecer um desenvolvimento sustentado.

3.3.2 Características, Vantagens e Limitações

Para que as vantagens e limitações do ensino a distância possam ser analisadas, é necessário um maior aprofundamento em suas principais características.

Keegan, citado por Nunes (1997), ressalta aspectos relacionados à EAD bastante pertinentes:

- separação física entre professor e aluno, o que a distingue do Ensino Presencial;
- influência da organização educacional (planejamento, sistematização, plano, projeto, organização dirigida, etc), o que a diferencia da Educação Individual;
- utilização de meios técnicos de comunicação, usualmente impressos, para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos;
- disponibilidade de uma comunicação de mão dupla, onde o estudante se beneficia de um diálogo e da possibilidade de iniciativas de dupla via;
- possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização;
- participação de uma forma industrializada de educação a qual se aceita, contém o germe de uma radical distinção dos outros modos de desenvolvimento da função educacional.

Desta forma, é possível relacionar os aspectos essenciais a serem desenvolvidos para que o ensino a distância consiga atingir seus objetivos. Silveira (1999) relaciona estes aspectos e Spodick (1995) cita alguns destes relacionados por Silveira, em outras palavras:

Quadro nº 8: Alguns Aspectos Essenciais para que o EAD Atinja seus Objetivos

<i>Silveira (1999)</i>	<i>Spodick (1995)</i>
Interatividade	Contato entre professor e aluno.
Aprendizado-alvo	Aprendizagem ativa por meio de respostas ao aluno.
Comunicação efetiva	Realimentação rápida ao professor, do grau de compreensão do aluno. Realimentação rápida ao aluno, de seu próprio desempenho.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Silveira (1999) e Spodick (1995).

Silveira (1999) ainda complementa esta relação com os aspectos de:

- Flexibilidade
- Imagens retóricas
- Competência
- Criatividade
- Infra-estrutura adequada

Quanto às vantagens proporcionadas pelo Ensino a distância, existe uma série de aspectos citados pelos diferentes autores. Para um melhor panorama destas vantagens, elaborou-se o quadro a seguir:

Quadro nº 9: Vantagens do EAD

<i>Vantagens do EAD</i>	<i>Autores</i>
Atende uma maior demanda educacional.	Kramer et alli (1999)
Oferece flexibilidade.	Niskier (1999)
Valoriza a experiência individual.	
Incentiva a observação, a crítica e o pluralismo de idéias.	
Respeita o ritmo do aluno.	
Desenvolve independência e iniciativa.	
Organiza o saber racionalmente.	
Independência da ação presencial e permanente do professor.	
Adequa estratégias à realidade geográfica, cultural e social.	
Ensino de qualidade sem limite de tempo, espaço, idade e ocupação.	
Meio de atualização permanente.	
Reduz custos da educação.	
Acesso a um número maior de pessoas.	Niskier (1999) e Albuquerque (1999)
Integra recursos educativos – multimídia / tecnologias de comunicação.	
Há facilidade de comunicação professor-aluno / interatividade.	

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Kramer et alli (1999), Niskier (1999) e Albuquerque (1999).

Algumas destas vantagens apresentadas são polêmicas, pois existem, na sociedade, os seguintes questionamentos:

- O EAD realmente reduz custos?

- O EAD não estaria padronizando demasiadamente os conteúdos, desconsiderando particularidades individuais ou regionais?
- Como o EAD é capaz de incentivar a crítica e a reflexão?
- O EAD está proporcionando um acesso à educação a um número maior de pessoas? Ele é acessível às pessoas de baixa renda?
- Como fica a questão dos limites de tempo e espaço no EAD? Os limites são abolidos?

Tendo em vista estes questionamentos, percebe-se que o ensino a distância suscita reflexões mais profundas, inerentes da própria Educação, do tipo de educação, de seu acesso e de políticas educacionais.

Por outro lado, os autores reconhecem que o EAD também possui uma série de limitações, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro nº 10: Limitações do EAD

<i>Limitações do EAD</i>	<i>Autores</i>
Superar as limitações que a distância impõe.	Kramer et alli (1999)
Pode assumir características tecnicistas.	
Risco de forçar o educando a adaptar-se ao processo educativo.	
Desafio de mudar o papel do professor, aluno e instituições envolvidas.	Albuquerque (1999)
Desafio técnico – precariedade dos meios de transmissão e de energia brasileira.	
Necessidade de trabalhar detalhadamente o projeto de EAD (planejamento, produção e aplicação).	
Resistência das pessoas ao uso de computadores (ou de outras tecnologias).	

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Kramer et alli (1999) e Albuquerque (1999).

Complementando estas limitações, cita-se uma pesquisa realizada pela empresa Micropower em relação às barreiras e expectativas em relação ao ensino a distância, mais especificamente no *E-learning* (que será descrito mais adiante). Esta pesquisa revela o ponto de vista de várias empresas brasileiras sobre o assunto, conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro nº 11: Ranking das Barreiras segundo o Mercado Brasileiro

<i>Ranking das Barreiras segundo o Mercado Brasileiro:</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Investimento em software. 2. Investimento em administração. 3. Nível de preparo dos funcionários. 4. Investimento em infra-estrutura. 5. Custos com consultoria. 6. Resistência por parte da organização. 7. Resistência por parte dos funcionários. 8. Desenvolvimento interno de conteúdos. 9. Identificação de oportunidades. 10. Detecção de necessidades. 11. Aquisição de conteúdos.

Fonte: EQUIPE E-LEARNING BRASIL – MICROPOWER (2001).

Quadro nº 12: Ranking das Expectativas segundo o Mercado Brasileiro

<i>Ranking das Expectativas segundo o Mercado Brasileiro:</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Redução de custos de viagens. 2. Aumento da audiência. 3. Redução dos custos internos. 4. Maior rapidez no processo. 5. Maior permanência dos treinandos nos postos de trabalho. 6. Novas oportunidades de negócios. 7. Maior permanência dos <i>experts</i> nos postos de trabalho. 8. Maior envolvimento de parceiros, fornecedores e clientes. 9. Aumento das vendas.

Fonte: EQUIPE E-LEARNING BRASIL – MICROPOWER (2001).

3.3.3 Meios Instrucionais Clássicos

Antes de verificar os modernos meios que têm sido utilizados no ensino a distância, é importante conhecer os meios instrucionais clássicos, pois estes também continuam sendo utilizados tanto no ensino a distância, como no presencial. Kramer et alli (1995) citam os seguintes meios:

- *Material Impresso*: é o meio básico, pois está presente em quase todas as formas de EAD. O seu valor é relevante na auto-instrução. É apresentado na forma de fascículos, livros, manuais, polígrafos, textos, fichas, jornais, revistas e histórias em quadrinhos.

- *Correspondência*: envio de lições e formulários de avaliação ao aluno, que deve estudá-los, preenchê-los e enviá-los pelo correio ao professor ou centro educativo, que corrige as provas e devolve-as ao aluno.

- *Rádio*: transmissão da informação como estímulo auditivo. É muito utilizado para populações de baixa escolaridade. É um meio de ensino não-formal com um baixo custo.

- *Televisão*: permite transmitir a distância sons e imagens por meio de cabos ou sinais de rádio. Tem sido relevante na transformação cultural e exerce grande influência na população. A transmissão dá-se em circuito aberto (canais públicos ou privados) e em circuito fechado (TVs corporativas). Se, por um lado, a televisão traz uma série de benefícios, por outro, é um dos meios mais criticados. Os seus fatores positivos são a grande quantidade de conhecimentos transmitidos; a obtenção de informações com rapidez e facilidade; a generalização de material de entretenimento ou lazer e o estímulo ao desejo de mudança. Como fatores negativos, destacam-se o baixo nível dos programas; a redução do tempo destinado a outras atividades; o agravamento de condutas e atitudes anti-sociais; as reações de hostilidade contra o ensino convencional e o desestímulo à leitura.

- *Videocassete*: busca explicar o abstrato pelo concreto e colocar em relevo a associação imagem-palavra. O seu uso é limitado, pois envolve custos altos para produção e poucas pessoas preparadas nesta área. Porém as suas vantagens são a facilidade de manuseio do equipamento; a qualidade da imagem e do som; a possibilidade de repetição da imagem e a possibilidade de usá-lo individualmente ou em grupos, além de ser adaptável aos diversos públicos.

- *Audiocassete*: é um meio complementar para o ensino, que se adapta às necessidades do aluno, atinge qualquer público e tem custos mais baixos. Porém, é

um meio unilateral, que transmite informação sonora, mas não recebe. Outra limitação é que a retenção da informação sonora é mais difícil.

- *Telefone*: transmite palavra falada com comunicação bilateral interativa a distância. É um recurso complementar ou suplementar, que aproxima pessoas e economiza tempo. Entretanto, a sua utilização é bastante limitada.

- *Fax-símile*: transmissão de mensagens escritas a distância via linhas telefônicas, tipo fotocópia. As suas vantagens são o custo reduzido e o fornecimento de um registro escrito.

- *Videoconferência*: este meio instrucional é considerado clássico por alguns autores, mas outros já o vêem como uma das aplicações da informática na educação. Neste estudo, a videoconferência será tratada como um meio instrucional clássico, apesar de que se reconhece o seu desenvolvimento tecnológico e sua aplicação pela informática, merecendo, então um maior detalhamento.

Segundo Vargas (2000), como a videoconferência é um sistema interativo de comunicação em áudio e vídeo que permite a interatividade em tempo real, ela destaca-se no EAD por criar condições virtuais mais próximas da realidade de uma aula presencial. A sua transmissão é feita por rádio, satélite ou linha telefônica. Como as câmeras filmadoras registram as aulas, tudo pode ser gravado e posteriormente aproveitado nos estudos (Albuquerque, 1999). A versão assíncrona² da videoconferência é denominada de *teleconferência*. A principal característica desta é a transmissão de vídeos previamente preparados, como se fosse um canal de televisão. Porém, a interatividade na teleconferência é bastante prejudicada, visto que as pessoas não estão conectadas *on-line*.

Vargas (2000) categoriza dois tipos de videoconferência: o *broadcasting* e o *multicasting*. Cruz e Moraes (1998) traduzem estes termos para formato ponto a ponto e formato de multiponto, respectivamente. Basicamente suas principais características são:

- *Formato de Multiponto*: as salas são interligadas ao mesmo tempo, ou seja, o sinal audiovisual é originado e transmitido simultaneamente de/para todas as salas.

² Transmissão e recepção não simultâneas.

Isto faz com que a interatividade seja total, pois é permitido o diálogo em tempo real entre todos os participantes. Porém, neste formato, o instrutor precisa controlar todas as salas e saber como andam todos os treinandos, só podendo ver uma delas a cada vez, porém sendo visto e ouvido por todos ao mesmo tempo, o que exige dele bastante atenção.

- *Formato Ponto a Ponto*: a interligação é feita apenas de uma sala a outra, ou seja, o sinal audiovisual é originado em apenas um local e transmitido para vários locais ao mesmo tempo. Neste caso, a interatividade se manifesta por outros meios como fax, telefone ou e-mail.

3.3.4 A Informática na Educação e o *E-learning*

A educação é uma das áreas que mais vem sofrendo transformações devido aos avanços tecnológicos trazidos pela informática. Estas transformações são tão marcantes, que Pierre Lévy (1994) chega a classificar a informática como uma categoria cognitiva.

Para este autor, todo conhecimento depende do uso de tecnologias intelectuais. Lévy (1994) também salienta que as novas tecnologias intelectuais estão baseadas na informática.

Compreenderemos a informática como uma categoria cognitiva ao conhecermos os três pólos do espírito estudados por Lévy (1994). O primeiro pólo (ou categoria cognitiva) surgido na humanidade é a oralidade primária. Nas sociedades baseadas na oralidade, a transmissão de conhecimentos se dá apenas de forma oral e os registros permanecem exclusivamente na lembrança e na memória dos indivíduos.

Com o desenvolvimento da escrita, Lévy (1994) coloca que nasce um novo estilo cognitivo, o qual permite o nascimento da história. O conhecimento então pode ser todo registrado e transmitido de forma assíncrona, ou seja, não no mesmo momento em que é gerado, como na oralidade primária.

O terceiro pólo é então a informática. Surgem os bancos de dados (e uma enorme capacidade de armazenamento de dados), a comunicação on-line, a multimídia e demais novidades tecnológicas.

A riqueza da obra de Lévy (1994) está na idéia de que os pólos não são eras. Eles estão sempre presentes, mas com intensidade variável. Dentro deste contexto, pode-se visualizar as características específicas dos pólos no quadro a seguir:

Quadro nº 13: Os Três Pólos do Espírito

	PÓLO DA ORALIDADE PRIMÁRIA	PÓLO DA ESCRITA	PÓLO INFORMÁTICO-MEDIÁTICO
<i>Figuras do tempo</i>	Círculos.	Linhas.	Segmentos, pontos.
<i>Dinâmica cronológica</i>	- Horizonte do eterno retorno. - Devir sem referencial nem vestígio.	- História, na perspectiva de uma realização. - Vestígios, acumulação.	- Velocidade pura sem horizonte. - Pluralidade de devires imediatos (a dinâmica fundamental do pólo informático-mediático permanece parcialmente indeterminada).
<i>Referencial temporal da ação e de seus efeitos</i>	- Inscrição em uma continuidade imemorial. - Imediatez.	- Retardo, ato de diferir. - Inscrição no tempo, com todos os riscos que isto implica.	- Tempo real. - A imediatez estendeu seu campo de retroação à medida da rede informático-mediática.
<i>Pragmática da comunicação</i>	Os parceiros da comunicação encontram-se mergulhados nas mesmas circunstâncias e compartilham hipertextos próximos.	A distância entre os hipertextos do autor e do leitor pode ser muito grande. Disto resulta uma pressão em direção à universalidade e à objetividade por parte do emissor, assim como a necessidade de uma atividade interpretativa explícita por parte do receptor.	Conectados à rede informático-mediática, os atores da comunicação dividem cada vez mais um mesmo hipertexto. A pressão em direção à objetividade e à universalidade diminui, as mensagens são cada vez menos produzidas de forma a durarem.
<i>Distância do indivíduo em relação à memória social</i>	A memória encontra-se encarnada em pessoas vivas e em grupos atuantes.	A memória está semi-objetivada no escrito: - possibilidade de uma crítica ligada a uma separação parcial do indivíduo e do saber; - exigência de verdade ligada à identificação parcial do indivíduo e do saber.	A memória social (em permanente transformação) encontra-se quase que totalmente objetivada em dispositivos técnicos: declínio da verdade e da crítica.
<i>Formas canônicas do</i>	- Narrativa.	- Teoria (explicação,	- Modelização

<i>saber</i>	- Rito.	fundação, exposição sistemática). - Interpretação.	operacional ou de previsão. - Simulação.
<i>Crítérios dominantes</i>	- Permanência ou conservação. - Significação (com toda a dimensão emocional deste termo).	Verdade, de acordo com as modalidades da: - crítica; - objetividade; - universalidade.	- Eficácia. - Pertinência local. - Mudanças, novidade.

Fonte: Lévy, 1994.

O pólo informático-mediático, por ser o foco abordado nesta pesquisa, merece ser mais detalhado. A informática, que caracteriza a era atual, chamada de “Era da Informação” (Batalha, 1994) traz a automação para o mundo do trabalho. Esta, por sua vez, faz as seguintes exigências:

- treinamento para os operários operarem as máquinas atuais;
- retreinamento de empregados deslocados pela automação para ocuparem outras funções;
- necessidade de os funcionários administrativos dominarem ferramentas de comunicação e troca de informações;
- necessidade de divulgar rápida e uniformemente os procedimentos operacionais que são alterados constantemente;
- exigência de agilidade na criação de novos produtos e serviços.

Neste contexto,

“... os conhecimentos se tornam obsoletos cada vez mais rapidamente. O saber-estoque é substituído por um saber-fluxo em aceleração constante, que os sistemas tradicionais de ensino não sabem mais transmitir. Os ofícios se transformam tão rapidamente que a noção de carreira ou de escolha de uma profissão perdem sua pertinência em proveito de uma espécie de surfe sobre um mercado de competência, definitivamente movido” (Lévy, 2000, p. 25-26).

Assim, o computador é o meio utilizado na Educação que mais tem evoluído. Para Lévy (1994), os computadores são redes de interfaces abertas a novas conexões, imprevisíveis, que podem transformar radicalmente seus significados e o

uso da distância. A informática é utilizada, então, tanto para criação, como comunicação e simulação.

Na educação e treinamento, as aplicações do computador são muitas. Batalha (1994) cita as seguintes:

1. Simulador de sistemas complexos
2. Instrumento de laboratório
3. Laboratório virtual
4. Instrumento de ensino de computação
5. CBT (*Computer Based Training*)
6. Livro eletrônico
7. Quadro-negro eletrônico

As três últimas aplicações citadas acima, por serem mais recentes, serão aprofundadas a seguir.

O CBT, treinamento baseado em computador, é uma das principais tecnologias utilizadas no ensino a distância atual. Porém, corroborando as vantagens e limitações do EAD apresentadas anteriormente, destacam-se as seguintes no CBT:

Quadro nº 14: Vantagens e Limitações do CBT

<i>Vantagens do CBT</i>	<i>Limitações do CBT</i>
<ul style="list-style-type: none"> - envolve ativamente o aluno no processo de ensino; - possibilidade de individualização; - aluno controla velocidade de interação com o sistema; - possibilidade de multiplicar os pontos de administração do treinamento; - padronização do material; - eventual redução de custos; - redução dos obstáculos logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - poucos professores dominam estes novos métodos de ensino; - novos métodos podem causar receio e antipatia; - compatibilidade, amigabilidade e qualidade educacional dos produtos; - custos de software são elevados.

Fonte: elaborada pela pesquisadora com base em Batalha (1994).

Este autor também salienta alguns mitos geralmente encontrados em relação ao CBT, que não representam questões verdadeiras:

- a) o computador substituiria integralmente o ensino tradicional;
- b) seriam necessários recursos maciços de hardware;
- c) os computadores não alterariam as estruturas institucionais;
- d) o uso de computadores seria muito caro;
- e) a produção de material para CBT poderia ser feita sem envolvimento de professores habilitados.

Dando continuidade às aplicações do computador na educação, para Batalha (1994), o livro eletrônico geralmente aparece no formato de um CD-ROM, ou seja, um disco que possui uma alta capacidade de armazenamento de dados, além de ter um custo baixo e ser de fácil transporte. Porém, a logística de atualização do CD-ROM é complicada, pois para atualizar um conteúdo, todas as cópias distribuídas teriam que ser trocadas. Assim, nas situações em que se necessita de um alto grau de atualização, opta-se por estar *on-line*.

Já o quadro-negro eletrônico é uma tecnologia que, acoplada a microcomputadores, é operada pelos próprios alunos. Outras aplicações do computador na educação são: confecção de relatórios e trabalhos, jogos educativos, recreação para atividades extracurriculares, arte de ilustração, auxiliar na educação e recuperação de deficientes físicos ou mentais, aplicação de testes psicológicos, etc.

Como é possível perceber, lidar com informática na educação exige compreender as principais tecnologias utilizadas. Para tal, a pesquisadora elaborou a partir das diversas leituras realizadas, o quadro conceitual a seguir:

Quadro nº 15: Tecnologias Utilizadas pela Informática na Educação

Redes	Computadores conectados entre si e as outras redes, favorecendo comunicação e troca de informações. Os computadores podem estar em um mesmo espaço físico (redes locais) ou distantes (redes remotas).
<i>Groupware</i>	Manipulação de um mesmo conjunto de informações por um grupo de pessoas situadas em locais geograficamente distantes. Ex.: Lotus Notes.
Vídeo sob Demanda (<i>video on demand</i>)	Escolha de programas de vídeo digitalizados previamente para a pessoa assistir no momento que julgar mais adequado.
Realidade Virtual	Técnica de computação que relaciona movimentos físicos do operador do computador a sons e mudanças de perspectiva nas imagens geradas, dando a noção de interação com o ambiente simulado no computador.
Multimídia	Sistema que integra vários meios de comunicação como: textos (palavras,

	números, tabelas), áudio (música, palavra, efeitos especiais) e recursos visuais (gráficos, fotos, animações, filmes).
--	--

Fonte: elaborada pela pesquisadora.

Outro conceito relevante é o de *hipertexto*, nós de informações que são colocadas em uma estrutura segmentada e não-sequencial, cujo acesso se dá sob diferentes perspectivas: por referências, por definições, por palavras-chave, etc.

“O hipertexto, base da navegação como a nova forma de leitura e escrita, é regido pelo princípio da não linearidade, podendo ser comparável a um grande mapa, nunca passível de ser totalmente desdobrado, podendo ser explorado somente através de pedaços minúsculos”. (Fonseca, 2000, p. 61).

Já a *hipermídia*, segundo Lévy (1994), é a utilização das várias formas de mídia na criação destes nós de informação.

Além destes conceitos, certamente uma referência extremamente importante para compreensão da informática na educação, em especial no ensino a distância, é a Internet.

Segundo Cardoso e Pestana (2001), a Internet está potencializando os meios de comunicação, e conseqüentemente, as diversas formas de intervenções de treinamento. Ela disponibiliza a informação correta e necessária, no momento certo, para a necessidade de cada profissional. Assim, a *Web* é uma moderna ferramenta tecnológica para viabilizar o EAD.

A grande vantagem do uso da Internet no EAD é o fato de ela ser um canal bidirecional, ou seja, há duas vias de comunicação: uma para transmitir a informação para o aluno e outra do aluno para o instrutor.

Segundo Cruz e Moraes (1998) a utilização da Internet visa promover uma maior interação aluno-professor e aluno-aluno, como um espaço de troca e produção coletiva de conhecimento e informação, fora dos horários de aula e pela videoconferência. Esta interação acontece através do *site WWW* ou mesmo através da *Intranet*³ da empresa que está à disposição dos participantes. Estes autores também colocam que no *site* estão as ferramentas necessárias para o aluno se comunicar com seus professores ou

colegas, comentar aulas, discutir temas relacionados às disciplinas em andamento, enviar sua produção ao professor e acessar ementas de disciplinas, bibliografias de referência, artigos e outras informações importantes para um bom desempenho no curso.

Com a Internet, a denominação CBT (*Computer Based Training*), treinamento baseado em computador, passa a ser WBT (*Web Based Training*), treinamento baseado na *Web*. No WBT, há um monitoramento completo – nome, endereço na *Web*, contagem de acessos, contagem de progresso de conteúdo, resultado de avaliações, etc. Porém, a principal limitação do WBT é a as conexões das redes telefônicas convencionais, que ainda são relativamente lentas para uma boa utilização de recursos de áudio e vídeo.

Nas empresas, o WBT vem sido chamado de *E-learning*. Nesta pesquisa, considera-se *e-learning* o ensino a distância baseado na *Web*, utilizado no treinamento de funcionários das empresas.

O *e-learning* usa diversas soluções tecnológicas, que combinadas, são utilizadas de acordo com a situação ou necessidade apresentada. Estas ferramentas podem ser classificadas de acordo com o tipo de mídia envolvida (texto ou multimídia) e de acordo com o tempo (síncrono ou assíncrono).

Para Cardoso e Pestana (2001), as discussões na rede se dão de duas formas:

- *Síncrona*: participantes e professores estão em treinamento no mesmo horário / tempo. Eles podem estar em localizações diferentes, mas todos no mesmo horário obtêm a mesma informação.

- *Assíncrona*: cada um participa no horário mais conveniente para si. Desta forma, quando ocorrem as discussões, as respostas são dadas no decorrer do dia ou no(s) próximo(s) dia(s).

Assim, de acordo com a mídia e o tempo utilizado, as soluções utilizadas em *e-learning* podem ser classificadas da seguinte forma:

³ Por Intranet entende-se a rede interna da empresa com a mesma estrutura tecnológica da Internet.

Quadro nº 16: Soluções Utilizadas no E-learning

Classificação	Texto	Multimídia
Assíncrono	Correio Eletrônico / <i>E-mail</i>	WWW (<i>World Wide Web</i>)
	Lista de discussão	Teleconferência / <i>Video on demand</i>
	<i>NewsGroups</i>	
Síncrono	<i>Chat</i>	Videoconferência / <i>Web TV</i>

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Silveira (1999) e Cardoso e Pestana (2001).

As principais características de cada uma das soluções apontadas na tabela acima são descritas a seguir:

- *Correio eletrônico / e-mail*: esta solução baseia-se no envio e recebimento de mensagens de texto e arquivos anexados em qualquer formato (texto, figuras, imagens, sons, etc). Propicia uma interação assíncrona entre professores e alunos, pois cada um lê e envia mensagens no horário que mais lhe convém.

- *Lista de Discussão*: constitui uma lista com os endereços eletrônicos (*e-mails*) de todos os participantes. Esta lista passa a ter também um endereço identificador, de forma que ao enviar uma mensagem para este endereço, todos os membros da lista recebem a mesma mensagem.

- *NewsGroups*: é uma variante da lista de discussão baseada no *e-mail*. É uma espécie de mural eletrônico, em que, ao enviar uma mensagem ao grupo, esta fica arquivada em uma área de armazenamento pertencente àquele grupo, à disposição de todos os participantes.

- *Chat* é um sistema de comunicação síncrona, em que os participantes, conectados simultaneamente, escrevem seus textos em uma janela de comum acesso.

- *WWW – World Wide Web*: também chamada apenas de *Web*, praticamente se tornou um sinônimo de Internet. Segundo Nakayama et alli (2000), nos *sites WWW* estão recursos como textos, exercícios, figuras, filmes, instrumentos de comunicação, etc. Albuquerque (1999) diz que os alunos ganham um *login* e uma senha para acessar

a página do curso e receber as tarefas e os conteúdos, interagem em salas de conversa *on-line* (*chats*) para a troca de informações, participam de listas de discussões por *e-mail* e fóruns com os colegas e também usam a rede mundial de computadores para enviar e cumprir as atividades do curso. Em alguns casos, podem participar de uma aula presencial para a retomada dos conteúdos e para a avaliação.

- *Teleconferência / Video on demand*: conforme descritos anteriormente, a Teleconferência e o *Video on demand* constituem ferramentas semelhantes. A novidade é que como no *e-learning* a teleconferência é realizada pela Internet, acaba sendo sinônima de vídeo sob demanda. Neste caso, sua característica essencial é a forma de acesso, que se dá através da Internet.

- *Videoconferência / Web TV*: no *e-learning*, a videoconferência tradicional passa a ser transmitida através da Internet ou da Intranet da empresa. Neste caso, pode também ser chamada de *Web TV*.

Todas estas soluções utilizadas pelo *e-learning* possuem o objetivo aumentar a diversidade de possibilidades de aprendizado e não substituirão as formas convencionais de treinamento corporativo (Cardoso e Pestana, 2001).

Cardoso e Pestana (2001) também colocam que existem cursos presenciais com discussões virtuais e também entregas virtuais de conteúdo com discussões presenciais, o que denominam de “Soluções Integradas”. De maneira geral, as soluções integradas (também chamadas de híbridas) vêm alcançando bons resultados nas organizações, uma vez que reforçam o comprometimento dos participantes.

Porém, para que o *e-learning* possa ser implantado em uma empresa, um dos pré-requisitos é a existência de uma infra-estrutura de comunicação de dados – uma Intranet (rede IP interna) – e conexão à Internet (Rego Jr., 2001).

A seguir, a empresa deve elaborar um projeto técnico de *e-learning*. Para Rego Jr. (2001), os aspectos-chave a serem considerados são:

- *Servidores*: para assegurar que os dados sejam rapidamente recuperáveis e entregues.

- *Escritório corporativo*: a rede necessita prover uma suficiente qualidade de serviço a um custo aceitável.
- *Acesso corporativo*: considerar a compatibilidade dos serviços de acesso e de segurança, a redundância e o gerenciamento de nível de serviço.
- *Grandes clientes/parceiros*: parcerias de suprimentos e em grandes clientes.
- *Escritórios remotos*: manutenção de conexões estáveis incorporadas aos sistemas locais para melhorar o desempenho e reduzir o consumo da largura de banda.
- *Estações de trabalho do usuário*: analisar o *desktop* do usuário para as aplicações de áudio e vídeo.
- *Plataforma de servidor(es)*: estabelecer plataforma de servidor HTTP e servidores intermediários.
- *Parceiros potenciais*: considerar parcerias que podem ser estabelecidas como provedores de conteúdos, provedores de acesso à Internet, empresas desenvolvedoras de sistemas, consultores do mercado e empresas que já implementaram estes sistemas.

Cardoso e Pestana (2001) concentram suas preocupações nos aspectos relacionados aos conteúdos dos cursos. Para eles, o projeto de *e-learning* deve contemplar as etapas de transmissão, desenvolvimento e avaliação dos conteúdos dos cursos. Eles acreditam que, para o êxito do *e-learning*, alguns aspectos destas etapas merecem uma maior atenção:

- *Transmissão de Conteúdos*: *design* da interface de acesso ao conteúdo, sistema de navegação, análise do perfil do aluno e transformação da linguagem impressa para uma linguagem eletrônica a distância.
- *Desenvolvimento de Conteúdos*: ambientes de conversa virtual, utilização de mediador / tutor (pessoa que gera e acompanha as discussões e participações dos alunos) e comprometimento dos alunos.
- *Avaliação de Conteúdos*: escolha da forma de avaliação – recursos de múltipla escolha, estudos de caso, preenchimento de lacunas, jogos de memória,

associativos, dissertativos, simulações, participação dos alunos nas discussões e atividades, etc.

3.3.5 Modelo de Sistema de EAD

Niskier (1999) cita o que o especialista Michael Moore entende por um modelo de sistema para ensino a distância:

Quadro nº 17: Sistema para Ensino a Distância

FONTES	DESENHO	APRESENTAÇÃO	INTERAÇÃO	AMBIENTE DE APRENDIZAGEM
<ul style="list-style-type: none"> • Organizações • Teoria/História • Filosofia 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho instrucional • Mídia • Programa • Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Escrita • Gravações de áudio/vídeo • Rádio/Televisão • <i>Software</i> • Audioconferência • Videoconferência • Redes de computação 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrutores • Orientadores • Conselheiros • <i>Staff</i> Administrativo • Outros alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Local de trabalho • Residência • Sala de aula • Centro de aprendizagem

Fonte: Niskier (1999, p. 51).

Este modelo inclui subsistemas de fontes de conhecimento, desenho, apresentação, interação, aprendizagem e gerenciamento. Niskier (1999) entende ser essencial que estes subsistemas estejam sempre muito bem integrados. Ressalta também dois aspectos interessantes: a Filosofia participando do processo (para dar consistência ao mesmo) e os ambientes de aprendizagem, que hoje estão bastante diversificados.

3.3.6 Professores e Especialistas em EAD

No ensino a distância, o papel do professor é ampliado e assume uma importância vital. Ao contrário do que muitas pessoas imaginam,

“... o professor nunca foi tão importante e necessário como nesses novos tempos de virtualização do saber e de novas tecnologias interativas de comunicação em rede” (Maia, 2001, p. 9).

Para Niskier (1999), a formação dos educadores para EAD deve contemplar uma dimensão técnica, uma dimensão humana, além de conhecimentos em relação ao contexto político-econômico e de conhecimentos específicos. Logo, o educador a distância deve reunir as qualidades de um planejador, pedagogo, comunicador, conhecedor das características e possibilidades dos meios instrucionais.

Geralmente, é preciso uma equipe interdisciplinar para o desenvolvimento de cursos a distância. Porém, muitas vezes, as instituições, que deveriam dar todo suporte para os professores, ainda não estão preparadas. Maia (2001) acredita que as instituições ainda têm muito que aprender e que se estruturar para isso, uma vez que, ainda hoje, há mais perguntas que respostas e soluções prontas.

De qualquer maneira, Maia (2001) oferece algumas dicas para os que almejam ser professores virtuais: conhecer as tecnologias, os recursos, conhecer-se como professor, entrar em contato com outros professores *on-line*, organizar os conteúdos e programas das aulas, buscar apoio na instituição, ver quais tecnologias se adaptam melhor ao seu conteúdo e jeito, ler as obras de Pierre Lévy, estar aberto a críticas, ver que tipo de atividades poderá desenvolver, ver como irá avaliar, ter disponibilidade para responder *e-mails* dos alunos, acreditar realmente em EAD, exercitar a interatividade, avaliar o tempo necessário para o curso e conhecer instituições que já possuem cursos *on-line*.

Niskier (1999) ressalta que o professor *on-line* deve sempre considerar o aspecto afetivo, uma vez que o aluno sente a necessidade da troca de informações e da comunicação com o professor.

Alguns autores, dentre os quais Niskier (1999), chamam o professor em EAD de *tutor*. Este termo vem sendo muito utilizado também nas empresas, que reconhecem que no ensino a distância o professor tem um papel diferenciado que no ensino presencial. Algumas organizações acreditam que o tutor não precisa ser necessariamente o professor responsável pela matéria. Neste caso, o professor é apenas o “conteúdista”, tendo suas demais funções repassadas para o tutor.

O tutor é o elemento estimulante e orientador para o autodesenvolvimento do aluno. Segundo Niskier (1999), ele deve ter condições intelectuais (conhecimento em EAD, domínio da metodologia, do sistema, disponibilidade, facilidade de expressão, etc) e condições humanas (saúde física e mental, boas relações interpessoais, liderança, criatividade, habilidade pedagógica, etc).

O papel do tutor é:

- a) comentar os trabalhos realizados pelos alunos;
- b) corrigir as avaliações escritas dos estudantes;
- c) ajudar os estudantes através de discussões e explicações para que compreendam os materiais dos cursos;
- d) responder às questões sobre a instituição;
- e) ajudar os estudantes para que planejem seu trabalho;
- f) organizar círculos de estudo;
- g) fornecer informações por telefone, fax e *e-mail*;
- h) supervisionar trabalhos práticos e projetos;
- i) apresentar-se em encontros periódicos;
- j) atualizar informações sobre o progresso dos estudantes;
- k) fornecer *feedback* aos coordenadores sobre os materiais dos cursos e as dificuldades dos estudantes;
- l) servir de intermediário entre a instituição e os estudantes.

A tutoria pode ser realizada de várias formas: presencial, telefônica, epistolar (correspondência) e outras (fax e *e-mail*).

Cardoso e Pestana (2001) colocam que as empresas que utilizam o *e-learning* costumam envolver as seguintes pessoas no processo:

- *Analista de Treinamento*: é o responsável pelo levantamento das necessidades e definição do conteúdo do curso. Deve preocupar-se em o conteúdo ser adequado e/ou customizado à realidade da empresa.

- *Professor ou Conteúdistas*: é o profissional que, após o *briefing* do analista, desenvolve o conteúdo do curso. Deve ser um especialista no tema proposto.

- *Roteirista*: é o profissional com experiência em roteirização de *sites Web*, e principalmente em educação ou pedagogia. Sua função será definir a estrutura e a dinâmica do curso.

- *Redator*: é a pessoa que vai trabalhar a linguagem para torná-la homogênea e eliminar os erros de escrita garantindo uma linguagem clara e coesa.

- *Pedagogo*: tem o foco no aprendizado e busca, dentro de todas esta transformação, métodos que aumentem o aprendizado atingindo o treinando com mais profundidade e que tenham a mesma linha de raciocínio que o perfil de público a ser treinado para com isso aumentar a retenção da informação.

Os autores também acreditam que não necessariamente cada uma destas funções será desempenhada por um profissional diferente.

3.3.7 Tendências do Ensino a Distância

Várias pesquisas têm revelado resultados positivos quanto a projeções de crescimento do ensino a distância, em especial do *e-learning*, nos próximos anos.

Segundo a ASTD, em seu relatório de junho de 2001, o mercado corporativo de *e-learning* nos Estados Unidos gira atualmente em torno de US\$ 1,2 bilhões. A instituição projeta de que em 2003 este mercado cresça para US\$ 7 bilhões.

Este estudo também revela que a porcentagem de organizações que utilizam a Internet para o treinamento cresceu de 3% em 1996 para 38% em 1999. Estes dados refletem a realidade americana, mas presume-se que no Brasil a tendência também seja de crescimento, principalmente depois dos atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, fato que desestimulou o setor aeroviário, uma vez que as pessoas estão evitando viajarem de aviões. Para quem se deslocava via aérea para a realização de treinamentos, o *e-learning* vem a ser uma grande alternativa.

Com o crescimento da área, também é possível perceber um aumento de estudos e pesquisas sobre o assunto, tanto nas universidades, quanto nas empresas.

Porém, ainda há um paradoxo a ser resolvido: mesmo com tantos investimentos em tecnologias e o surgimento constante de novas ferramentas que tendem a qualificar o ensino a distância, ainda há várias questões a serem mais bem trabalhadas, dentre as quais destaca-se o processo de aprendizagem propriamente dito e os aspectos humanos e subjetivos de todos os participantes envolvidos.

Após esta revisão teórica dos assuntos relacionados com a pesquisa realizada, pode-se inferir que o processo de ensino a distância na empresa faz parte das atividades de Treinamento & Desenvolvimento, constituindo-se em uma estratégia para desenvolvimento de funcionários.

3.4 A Dimensão Humana nas Estratégias de T & D do Sistema EAD

O ensino a distância, por ser uma das modalidades de capacitação de funcionários nas organizações, possui determinadas estratégias para alcançar os seus objetivos. Estas estratégias são permeadas por aspectos estruturais, estratégicos propriamente ditos, tecnológicos, políticos, humanos e culturais, os quais constituem perspectivas de análise segundo Motta (1998). Este estudo priorizou a dimensão humana como perspectiva de análise.

3.4.1 Aspectos Humanos e Aprendizagem

Os aspectos humanos objetos desta pesquisa possuem uma íntima relação com a aprendizagem e, por isto, é importante que esta relação seja descrita. Pode-se dizer que a aprendizagem é o objetivo maior de qualquer programa de ensino a distância e isto, sem dúvida, passa pela dimensão humana.

Peters (2001) trata de duas mudanças significativas da educação: da aprendizagem tradicional para a aprendizagem a distância e da aprendizagem a distância para a aprendizagem *on-line*. Segundo este autor, a primeira mudança é conseqüência de um processo de “industrialização” da educação. Já a segunda, é examinada sob uma interpretação comparativa de espaços de aprendizagem reais e virtuais.

Na aprendizagem virtual, os comportamentos de ensino e aprendizagem são discrepantes dos vivenciados em espaços de aprendizagem reais. Este novo modelo de aprendizagem enfatiza a aprendizagem “por meio da descoberta” e “por meio da solução de problemas”.

Após analisar os primórdios do EAD, Peters (2001) afirma que na época havia razões comerciais para a criação do EAD e que a finalidade era unicamente aumentar os lucros das instituições. Isto trouxe como consequência um ensino padronizado, normatizado e formalizado, oferecido a todos os participantes do curso da mesma forma, podendo ser repetido à vontade. O ensino tornou-se um produto que podia ser alterado e otimizado, e, sobretudo, vendido, em qualquer parte. Por isto, o autor aplica o termo “industrialização” para a educação.

Porém, Peters (2001) reconhece que hoje o ensino industrializado não é mais adequado. O ensino a distância deve, em termos estruturais, ser considerado um sistema fundamentalmente distinto de aprendizagem e ensino. As pessoas querem bens mais variados e específicos, ou seja, cursos “menores”, de curta duração, que podem ser alterados e renovados rapidamente.

Assim, o autor faz uma comparação entre os espaços de aprendizagem reais e os virtuais, de forma a embasar a necessidade de um novo modelo de aprendizagem.

Quadro nº 18: Espaços de Aprendizagem Reais e Virtuais

<i>Espaços de aprendizagem reais</i>	<i>Espaços de aprendizagem virtuais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tempo e local fixos • Sentimento de estar dentro • Proteção • Experiências de convívio • Sentimento de pertença • Espírito de grupo • Interação com o ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Esfera ilimitada, incompreensível • Tempo e local não fixos • Sem dentro e fora, sem proteção • Pessoas + objetos flutuantes • Aprendentes sem estreita vinculação mútua • Ouvir + falar para ler + escrever • Sem interação com o ambiente

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em Peters (2001).

Dentro destes contextos diferenciados, percebe-se que a aprendizagem em espaços virtuais exige estratégias que sejam específicas para os ambientes de aprendizagem digitalizados. Por isso, Peters (2001) propõe um novo modelo de

aprendizagem combinando ou integrando algumas, muitas ou até todas as atividades a seguir:

Quadro nº 19: Modelo de Aprendizagem Proposto por Peters

1	Apresentação de textos, diagramas, gráficos e imagens para aprendizagem
2	Obtenção de dados e informações
3	Comunicação com outros alunos e tutores
4	Colaboração em projetos de aprendizagem
5	Exploração de informações necessárias para os aprendentes
6	Documentação de resultados da aprendizagem
7	Apresentação e recepção de conteúdos do aprendizado por multimídia
8	Apresentação eletrônica de resultados da aprendizagem
9	Aprendizagem mediante simulações e experimentos
10	Aprendizagem mediante inclusão em espaços virtuais

Fonte: Peters (2001).

Assim, a tarefa dos educadores hoje é construir um sistema de aprendizagem que explore essas novas e inesperadas possibilidades. Porém, a limitação é que a maioria dos educadores desconhece estas funções e, além disto, neste modelo o ensino expositivo precisa ser descartado, o que gera muitas resistências.

Uma outra visão mais técnica do assunto é trazida por Jennifer Hofmann, presidente da InSync Training Synergy, uma empresa especializada em treinamentos síncronos via Internet. Ela aborda o conceito de Aprendizagem Híbrida, mas considerando essencialmente os aspectos tecnológicos, em detrimento dos pedagógicos, como os estudados por Peters (2001). Para Hofmann (2001), a idéia de aprendizagem híbrida consiste na estruturação modular do treinamento com um planejamento que identifique os meios mais apropriados para disponibilizar cada parcela do programa. Estes meios, no caso, são ferramentas técnicas.

Peters (2001) considera o uso de aprendizagem virtual como o mais fundamental acontecimento pedagógico do presente, e um acontecimento que possui grande importância cultural e histórica. Por isto, como alternativas para um modelo de aprendizagem virtual, o autor aponta para a Psicologia da Cognição, que se baseia no desenvolvimento individual do pensamento; para o Construtivismo, que interpreta a aprendizagem como o desenvolvimento individual e a constante mudança de estruturas cognitivas; e para certos modelos da pedagogia da educação superior, que enfatiza a orientação pelo estudante, a aprendizagem mediante descoberta, a auto-

aprendizagem, a aprendizagem independente, a aprendizagem colaborativa, e a aprendizagem baseada em recursos ou subsídios.

Os estudos sobre a construção do conhecimento começaram a receber maior relevância a partir de Piaget, com a teoria do Construtivismo. Becker (2001) esclarece que o construtivismo é

“... a idéia de que nada, a rigor, está pronto, acabado, e de que, especificamente, o conhecimento não é dado, em nenhuma instância, como algo terminado. Ele se constitui pela interação do indivíduo com o meio físico e social...” (Becker, 2001).

O conceito de construtivismo parece ser bastante interessante para aplicação no ensino a distância. Porém, Valente (2000) aborda esta questão com um outro enfoque. Para ele, a construção do conhecimento no EAD (a baseada em computador) utiliza a teoria do *Construcionismo* de Papert. Essa abordagem mostra que a construção do conhecimento acontece quando o aluno constrói um objeto de seu interesse. Kolb (1978, p. 39) corrobora esta idéia, ao afirmar que “a direção que a aprendizagem toma é governada pelas necessidades sentidas e pelos objetivos da pessoa. Procuramos experiências que se relacionam aos nossos objetivos”.

A diferença do *Construcionismo* em relação à teoria do *Construtivismo* de Piaget é a presença do computador. Neste caso, o aprendiz está construindo algo usando o computador (computador como máquina para realizar tarefas), o que requer certas ações que são, segundo o autor, bastante efetivas no processo de construção do conhecimento.

Segundo Valente (2000), o aluno descreve suas idéias, explicita o seu raciocínio, começa a refletir sobre seus mecanismos de raciocínio e do pensar. É o ciclo “descrição-execução-reflexão-depuração-descrição”, que não acontece de modo linear, pois as ações podem acontecer simultaneamente. Esta abordagem reconhece que só o computador não é suficiente, tem que ter o professor para auxiliar o aluno na construção do seu conhecimento. Este acompanhamento e o assessoramento têm que ser constantes. Para isto, o professor tem que participar das atividades de planejamento, observação, reflexão e análise do trabalho que o aluno está realizando.

Essa abordagem vai além de um curso tradicional realizado a distância. A rede pode propiciar o “estar junto” do professor com o aluno, vivenciando com ele o processo de construção de conhecimento, conforme ilustra a figura a seguir:

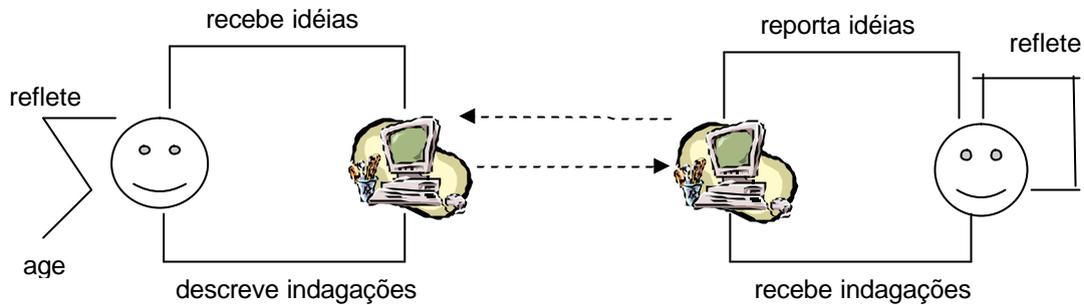


Figura nº 1: Ciclo Estabelecido na Interação Aluno-professor via Rede

Fonte: adaptação de Valente (2000).

Kolb (1978) também apresenta um ciclo de aprendizagem, o qual demonstra-se a seguir:

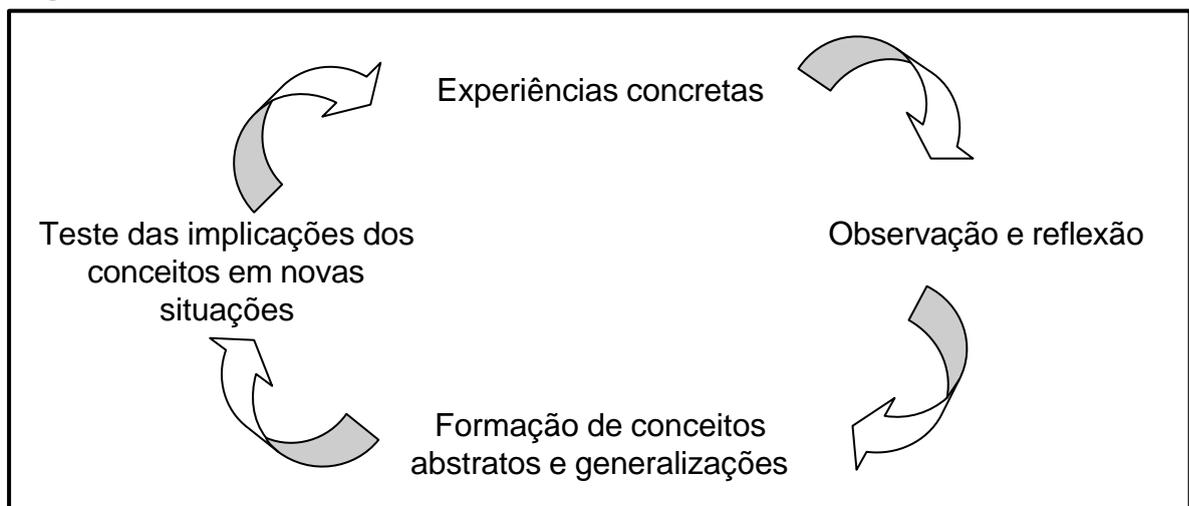


Figura nº 2: Modelo do Processo de Aprendizagem

Fonte: Kolb (1978, p. 38).

Kolb (1978) esclarece que a partir deste modelo, podemos aproximarmo-nos da compreensão de como o homem gera, a partir de sua experiência, conceitos, regras e princípios que guiarão seu comportamento em novas situações e de como ele modifica esses conceitos a fim de aumentar sua eficiência. Para o autor, o ciclo inicia com uma experiência concreta, seguida por observação e reflexão que levam a formação de conceitos abstratos e generalizações que levam a hipóteses a serem testadas em

ações futuras, as quais levam a novas experiências. Por fim, salienta-se que este ciclo de aprendizagem repete-se constantemente nas pessoas e que os estilos de aprendizagem são individuais (Kolb, 1978).

3.4.2 Os Aspectos Humanos Pesquisados

A partir da revisão da literatura, foram obtidos os aspectos humanos que balizaram a pesquisa realizada, conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro nº 20: Aspectos Humanos Pesquisados no EAD

<i>Autores</i>	<i>Teoria</i>	<i>Questões</i>	<i>Aspectos pesquisados</i>
Chanlat (1996)	Dimensões Esquecidas	Indivíduo genérico e singular	Particularidades individuais
		Indivíduo ativo e reflexivo	Participação e reflexão
		Indivíduo de palavra	Linguagem / Comunicação
		Indivíduo de desejo e pulsão	Desejo
		Indivíduo simbólico	Simbolismo
		Indivíduo espaço-temporal	Tempo e espaço
		Indivíduo objeto e sujeito de sua ciência	-
Motta (1998)	Mudança Organizacional sob a Perspectiva Humana	Motivação	Motivação
		Liderança	Liderança
		Fatores psicossociais	Mudança de comportamento
Peters (2001)	Aprendizagem Virtual	Aprendizado	Aprendizado

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base no referencial teórico.

Em relação ao quadro acima, cabe fazer alguns esclarecimentos para uma melhor compreensão da escolha dos aspectos pesquisados:

- A questão “indivíduo objeto e sujeito de sua ciência” (Chanlat, 1996) não gerou diretamente aspectos para a pesquisa por se considerar contemplada nas demais questões.

- Em relação à questão “fatores psicossociais” (Motta, 1998), será considerado neste item apenas o aspecto de “mudança de comportamento”, uma vez que os demais fatores já estão englobados em outros itens pesquisados, como, por exemplo, a comunicação.

- A questão da aprendizagem, mais especificamente, a forma como as pessoas aprendem, não foi objeto direto deste estudo, apesar de sua íntima relação com a dimensão humana. Para que isso fosse feito, seria necessário um embasamento maior na área pedagógica. Portanto, optou-se por adaptar esta questão para o aspecto de aprendizado, ou seja, se as pessoas conseguem realmente aprender através de EAD, o que traz uma contribuição mais relacionada à área da gestão.

Após os esclarecimentos anteriores sobre os aspectos que constituem o objeto deste estudo, o capítulo a seguir descreve os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos, optou-se por realizar um estudo qualitativo, uma vez que o fenômeno social pesquisado caracteriza-se pela subjetividade.

A seguir, consta o desenho de pesquisa, de forma a ilustrar os procedimentos metodológicos utilizados.

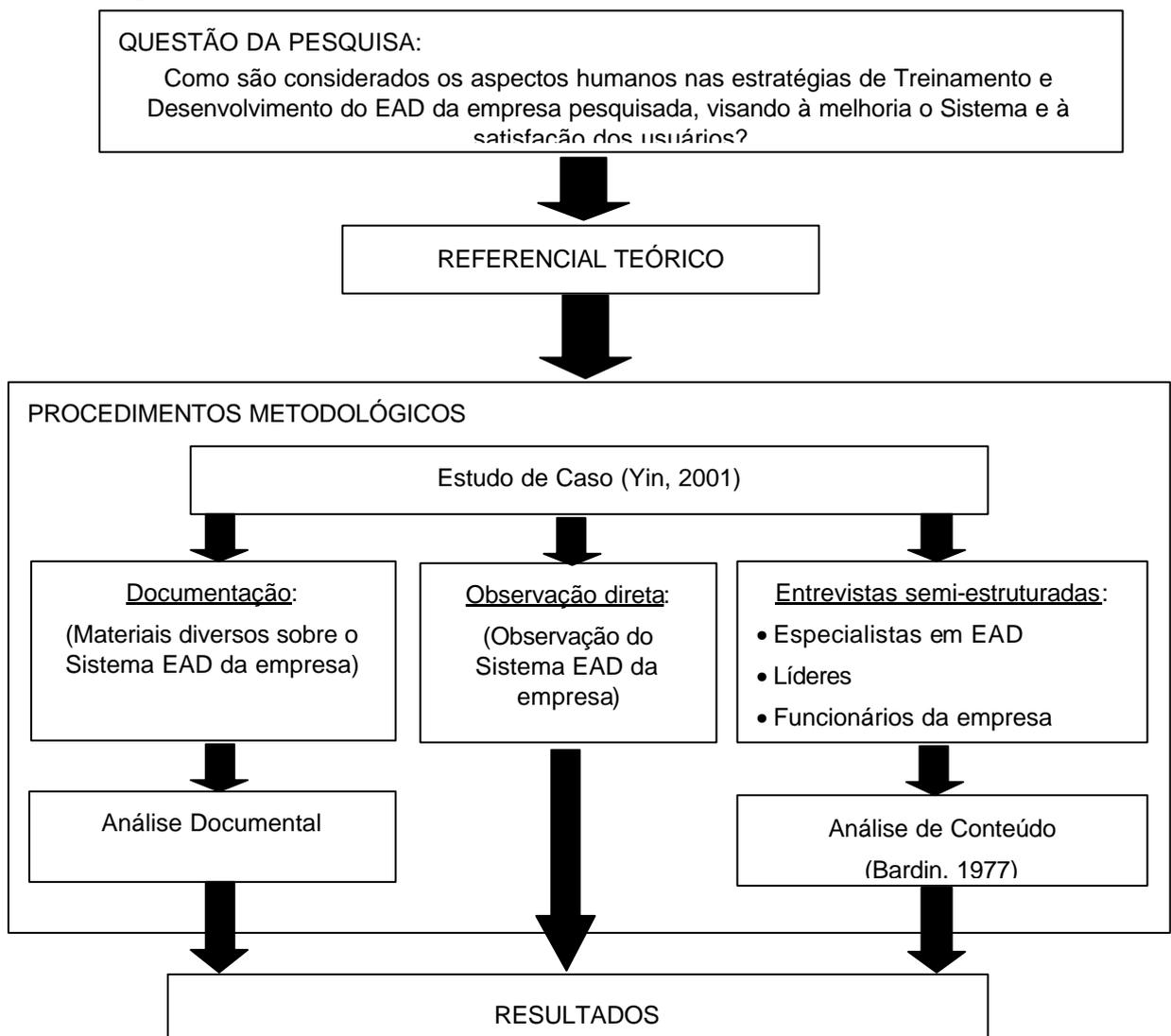


Figura nº 3: Desenho da Pesquisa

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

4.1 Tipo de Pesquisa

O estudo se caracterizou como um *estudo de caso*, composto de pesquisa descritiva de caráter qualitativo junto aos especialistas em EAD e a uma amostra de líderes e funcionários da empresa.

Segundo Yin (2001),

“... os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2001, p. 19).

O estudo de caso se adequou a esta pesquisa, porque se buscou conhecer como e por que os eventos ocorrem dentro da empresa estudada, de acordo com a questão de pesquisa. Salienta-se que este estudo de caso possui caráter descritivo, pois se buscava descrever o fenômeno a ser pesquisado, e qualitativo, pois o tema instiga a profundidade e a qualidade das informações.

4.2 Participantes da Pesquisa

A pesquisa abrangeu entrevistas com 20 (vinte) pessoas, pertencentes a três diferentes segmentos de profissionais da empresa:

- especialistas em ensino a distância;
- líderes (coordenadores, gerentes e diretores)
- e funcionários que já tenham realizado algum curso pelo Sistema EAD da empresa.

A decisão de ouvir esses grupos foi intencional, tendo a finalidade de obter uma visão abrangente e sob diferentes óticas com relação aos aspectos humanos do ensino a distância da empresa. Todos os participantes foram voluntários.

Por se tratar de um trabalho eminentemente qualitativo, não foi pré-determinada uma amostra inicial, visto que este tipo de pesquisa baseia-se na regularidade do fenômeno, ou seja, as entrevistas cessam quando o discurso começa a repetir-se, não acrescentando mais conteúdo ao que já tenha sido coletado.

A seleção dos entrevistados seguiu o critério de acessibilidade e conveniência. Gil (1999) coloca que esta forma de amostragem é perfeitamente aplicável em estudos qualitativos, pois não é requerido um elevado nível de precisão. Para isto, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.

Foram entrevistados todos os especialistas em EAD da empresa, que constituem um grupo de 7 (sete) pessoas. No decorrer das entrevistas, verificou-se a necessidade de entrevistar mais 3 (três) pessoas que não são especialistas em EAD, mas que possuem outras informações relacionadas ao sistema: videoconferências, comunidade de um produto e projeto canais indiretos. Estas informações foram importantes para poder caracterizar o Sistema EAD da empresa.

Também foram entrevistados 6 (seis) funcionários que já realizaram cursos a distância e 4 (quatro) líderes da empresa. Foram escolhidas pessoas de diferentes áreas funcionais, idades, gêneros e tempos de empresa.

Todos os especialistas em EAD estão lotados na área de treinamento da empresa e destes, seis são homens e uma é mulher. Em relação aos funcionários que contribuíram com mais informações sobre o Sistema EAD, dois são homens da área comercial e uma é mulher e atua na área de comunicação. Tanto os especialistas, quanto estes funcionários são pessoas jovens (média aproximada de 30 anos de idade). Alguns ingressaram no último concurso público (quando a empresa era estatal) e outros, após a privatização. Os demais entrevistados estão caracterizados nos quadros a seguir.

Quadro nº 21: Caracterização dos Líderes Entrevistados

<i>Área</i>	<i>Gênero</i>	<i>Tempo de empresa</i>	<i>Idade</i>
Financeira	M	28 anos	Todos possuem entre 40 e 55
Recursos Humanos	M	1 ano e 9 meses	

Técnica	M	23 anos	anos.
Comercial	M	30 anos	
Total: 4 homens		Média: 20 anos e 8 meses	

Fonte: Quadro elaborado pela autora, a partir de dados das entrevistas.

Quadro nº 22: Caracterização dos Funcionários Entrevistados

<i>Área</i>	<i>Gênero</i>	<i>Tempo de empresa</i>	<i>Idade</i>
Recursos Humanos	M	5 anos	29
Informática	M	23 anos	40
Financeira	F	5 anos	28
Comercial	M	3 anos	26
Técnica	F	3 anos	33
Regulamentação	M	3 anos	32
Total: 4 homens e duas mulheres		Média: 7 anos	Média: 31 anos

Fonte: Quadro elaborado pela autora, a partir dos dados das entrevistas.

4.3 Técnicas e Instrumentos de Pesquisa

Yin (2001) salienta três princípios muito importantes em estudos de caso atualmente:

- a) a utilização de várias fontes de evidências, e não apenas uma;
- b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e
- c) a manutenção de um encadeamento de evidências.

Existem várias fontes de evidências, também chamadas de instrumentos de pesquisa: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Seus pontos fortes e fracos são demonstrados no quadro a seguir:

Quadro nº 23: Seis Fontes de Evidências: Pontos Fortes e Pontos Fracos

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> estável – pode ser revisada inúmeras vezes discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> capacidade de recuperação – pode ser baixa seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa relato de visões tendenciosas – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor acesso – pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> (Os mesmos mencionados para documentação) precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> (Os mesmos mencionados para documentação) acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso perceptivas – fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas respostas tendenciosas ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> realidade – tratam de acontecimentos em tempo real contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> consomem muito tempo seletividade – salvo ampla cobertura reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado custo – horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> (Os mesmos mencionados para observação direta) perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> (Os mesmos mencionados para observação direta) visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> capacidade de percepção em relação a aspectos culturais capacidade de percepção em relação a operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> seletividade disponibilidade

Fonte: Yin (2001, p. 108).

Considerando os pontos fortes e fracos dos instrumentos acima citados, optou-

se por utilizar nesta pesquisa as técnicas de *documentação*, *observação direta* e *entrevistas*, o que, combinadamente, colaboram para estabelecer a validade e a confiabilidade do estudo de caso.

a) Documentação:

A empresa disponibilizou uma série de documentos para consulta, tais como informativos internos, artigos e apresentações sobre o Sistema EAD. Estes documentos possibilitaram uma melhor caracterização do setor de telecomunicações, da empresa e de seu Sistema EAD.

b) Observação direta:

A observação direta do funcionamento do Sistema EAD da empresa foi realizada em três momentos nos meses de maio e agosto de 2002. A primeira observação foi a do sistema propriamente dito, realizada sob orientação de um especialista em EAD. A segunda observação abrangiu o sistema de videoconferências e foi orientado pela responsável pelas videoconferências da empresa. Por fim, o terceiro momento consistiu na observação do *site* da comunidade de um produto, que foi orientada pelo tutor da mesma.

Cabe salientar que a pesquisadora já havia tido contatos anteriores com o ensino a distância desta empresa, o que contribuiu para um melhor entendimento.

c) Entrevistas:

Segundo Gil (1999), as entrevistas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. Nesta pesquisa, optou-se majoritariamente pela entrevista por pautas, também denominada de *semi-estruturada*. Esta se caracteriza por apresentar um certo grau de estruturação, guiando-se por questões de interesse do entrevistador, que as explora ao longo de seu curso. Gil (1999) recomenda utilizá-la quando os respondentes não se sentem à vontade para responder a indagações formuladas com maior rigidez. Tendo em vista que a empresa pesquisada encontrava-se em um momento de reestruturação organizacional, este tipo de entrevista foi o mais adequado para atingir o objetivo da pesquisa.

Os roteiros foram dirigidos de acordo com os três diferentes públicos

entrevistados: especialistas em EAD (vide Anexo B), líderes⁴ (vide Anexo C) e funcionários que já tenham realizado algum curso pelo Sistema EAD da empresa (vide Anexo D). Para coletar informações adicionais sobre o Sistema EAD, ainda foram feitas entrevistas abertas com outros três funcionários.

Anteriormente ao início da coleta de dados, um roteiro inicial de questões foi testado com especialistas em EAD de uma outra organização (PUCRS Virtual) no mês de janeiro de 2002. Foram feitas algumas modificações nas questões propostas, de forma a facilitar o entendimento dos futuros entrevistados.

O período de entrevistas foi de fevereiro a agosto de 2002. Das 20 (vinte) entrevistas realizadas, 18 (dezoito) foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas na íntegra. Apenas duas entrevistas não foram gravadas: uma, por não ter aprovação do entrevistado e outra, por ter sido mais focada em informações e não em percepções. Esta última foi uma das entrevistas complementares e realizada de maneira aberta. Em todas elas, a pesquisadora procurou interferir o mínimo possível, restringindo-se apenas à retomada dos tópicos, quando necessário.

As entrevistas ocorreram em sua maioria no local de trabalho dos entrevistados. Apenas duas foram realizadas fora da empresa, por opção dos entrevistados. Ressalta-se que as entrevistas foram individuais, o que permitiu uma melhor forma de exposição das idéias e percepções das pessoas. O sigilo e o anonimato foram garantidos aos participantes. O tempo de duração das entrevistas foi bastante variado, sendo que a mais curta durou cerca de 17 minutos e, a mais longa, em torno de 40 minutos.

As primeiras entrevistas foram feitas com os especialistas em EAD, devido à maior facilidade de acesso. Na última entrevista com especialista, foi sugerido que a pesquisadora também entrevistasse a responsável pelas videoconferências da empresa, o que foi feito posteriormente, caracterizando-se como uma entrevista aberta.

A seguir, a empresa disponibilizou uma lista com seis funcionários de diferentes áreas para serem entrevistados. Estes foram contatados via *e-mail*, mas foi obtido

⁴ São considerados líderes os coordenadores, gerentes e diretores da empresa.

apenas um retorno positivo para entrevista. Um dos funcionários da lista informou que havia tido pouco contato com EAD, o que não agregaria muito para a pesquisa, outros dois *e-mails* voltaram e outros não responderam.

O único funcionário que se dispôs a ser entrevistado foi contatado e, no dia da entrevista, informou que ainda não havia feito cursos a distância na empresa. Porém, nesta ocasião verificou-se que o entrevistado era responsável pelo projeto “Canais Indiretos”, que consiste em treinar a distância vendedores terceirizados. Desta forma, foi realizada uma entrevista aberta com este funcionário, agregando informações complementares à pesquisa.

A pesquisadora então optou por entrevistar funcionários que eram seus conhecidos, com exceção de um, que foi indicado por um dos funcionários entrevistados. Estas pessoas foram contatadas diretamente através de *e-mail* e telefone e todas aceitaram participar da pesquisa.

Após esta fase de entrevistas, os próprios funcionários indicaram os seus respectivos líderes para participarem da pesquisa. Apenas um dos líderes não se mostrou receptivo e, portanto, não foi entrevistado. O líder do último funcionário entrevistado não foi contatado, pois o conteúdo das entrevistas dos líderes já era suficiente para análise.

Na entrevista com o líder da área de Recursos Humanos, foi sugerido que a pesquisadora entrevistasse um funcionário que foi tutor de uma das comunidades que funcionou com êxito na empresa. Este funcionário foi posteriormente contatado e respondeu a uma entrevista aberta, que agregou mais informações complementares à pesquisa.

As perguntas formuladas tomaram como base o referencial teórico anteriormente mencionado, destacando-se as teorias de Chanlat (1996), Motta (1998) e Peters (2001). O conhecimento da pesquisadora sobre o sistema de ensino a distância da empresa também contribuiu para a elaboração dos roteiros. Uma outra importante contribuição foi a pesquisa realizada por Guerrero (2001) nesta empresa, cujos principais dados podem ser verificados no Anexo A.

Desta forma, de acordo com o quadro teórico, foram estabelecidas as

seguintes questões básicas:

Quadro nº 24: Questões Básicas para os Roteiros da Pesquisa

<i>Autores</i>	<i>Teoria</i>	<i>Questões</i>	<i>Aspectos a Pesquisar</i>	<i>Questões para Especialistas em EAD</i>	<i>Questões para Líderes da Empresa</i>	<i>Questões para Funcionários da Empresa</i>
Chanlat (1996)	Dimensões Esquecidas	Indivíduo genérico e singular	1 - Particularidades individuais	Como a empresa considera as particularidades individuais (diferentes necessidades, diferentes estilos de aprendizagem, etc) no EAD?	Como acredita que a empresa considera as particularidades individuais (diferentes necessidades, diferentes estilos de aprendizagem, etc) no EAD?	Como a empresa considera as suas particularidades individuais (necessidades, estilos de aprendizagem, etc) no EAD?
		Indivíduo ativo e reflexivo	2 - Participação e reflexão	Como se dá a participação das pessoas no Sistema EAD? E a reflexão, como é proporcionada?	Como você vê a participação das pessoas no Sistema EAD? E a reflexão, como acredita que é proporcionada?	Como você vê a participação das pessoas no Sistema EAD? E a reflexão, como é proporcionada?
		Indivíduo de palavra	3 - Linguagem / Comunicação	Como é a linguagem utilizada no Sistema EAD? Como se dá o processo de comunicação entre as pessoas no Sistema EAD?	O que você acha da linguagem utilizada no Sistema EAD? Como você vê o processo de comunicação entre as pessoas no Sistema EAD?	Como você vê a linguagem utilizada no Sistema EAD? Como você vê o processo de comunicação entre as pessoas no Sistema EAD?
		Indivíduo de desejo e pulsão	4 - Desejo	Qual é o seu desejo em relação ao Sistema EAD?	Qual é o seu desejo em relação ao Sistema EAD?	Qual é o seu desejo em relação ao Sistema EAD?
		Indivíduo simbólico	5 - Simbolismo	O que o Sistema EAD representa para ti, para a empresa e para os funcionários?	O que o Sistema EAD representa para a empresa? E para a sua área? E para os funcionários?	O que o Sistema EAD simboliza para você e para empresa?
		Indivíduo espaço-temporal	6 - Tempo e espaço	Como você vê a questão do tempo e do espaço no Sistema EAD?	Como você vê a questão do tempo e do espaço no Sistema EAD?	Como você vê a questão do tempo e do espaço no Sistema EAD?
		Indivíduo objeto e sujeito de sua ciência	-	-	-	-

Motta (1998)	Mudança Organizacional sob a Perspectiva Humana	Motivação	7 - Motivação	O que leva as pessoas a utilizarem o Sistema EAD? Como elas se motivam?	O que leva as pessoas a utilizarem o Sistema EAD? Como elas se motivam?	O que leva você a utilizar o Sistema EAD? Como você se motiva a utilizá-lo?
		Liderança	8 - Liderança	Qual é o papel dos líderes em relação ao Sistema EAD?	Como líder, como você vê o seu papel em relação ao Sistema EAD?	Como você vê o papel dos líderes em relação ao Sistema EAD?
		Fatores psicossociais	9 - Mudança de comportamento	Que mudanças de comportamento das pessoas já foram proporcionadas pelo Sistema EAD?	Você percebe mudanças de comportamento das pessoas em virtude do Sistema EAD? Quais?	Você percebe que mudou algum comportamento em virtude do Sistema EAD?
Peters (2001)	Aprendizagem Virtual	Aprendizado	10 - Aprendizado	Como você avalia o aprendizado das pessoas nos cursos de EAD?	Como você avalia o seu aprendizado e o dos funcionários nos cursos de EAD?	Como você avalia o seu aprendizado nos cursos de EAD?

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

4.4 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados contidos nos documentos coletados foram tratados através de *análise documental*. Já as entrevistas foram analisadas através de *análise de conteúdo*. O modelo seguido nesta pesquisa foi o de Bardin (1977).

As fases da análise de conteúdo, segundo esta autora são:

- 1) a pré-análise: fase de organização, na qual escolhe-se os documentos, formula-se hipóteses e prepara-se o material para análise;
- 2) a exploração do material: fase em que se realizam as tarefas de codificação;
- 3) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação: fase que objetiva tornar os dados válidos e significativos.

A maioria dos procedimentos de análise utiliza o processo de categorização, o qual também foi utilizado nesta pesquisa. Para Bardin (1977), as categorias são classes que reúnem um grupo de elementos agrupados por características comuns e sob um título genérico. O processo de categorização se dá através de duas maneiras distintas:

- o sistema de categorias é fornecido e repartem-se os elementos da melhor maneira possível, à medida que vão sendo encontrados;

- o sistema de categorias não é fornecido, resultando da classificação analógica e progressiva dos elementos.

Após a leitura de todo o conjunto de entrevistas, processou-se a derivação das categorias. Primeiramente, foram pré-determinadas as 11 (onze) categorias iniciais, as quais se basearam nos aspectos previamente selecionados para a pesquisa. Porém, durante a classificação dos elementos, foram encontrados novos aspectos, constituindo outras 7 (sete) categorias que foram acrescentadas às previamente definidas.

Estas categorias conduziram a um primeiro nível de interpretação – as categorias intermediárias – que provêm do reagrupamento progressivo, com uma homogeneidade mais fraca, em menor número e, mais amplas. Estas, por sua vez, levaram a um segundo nível de interpretação – as categorias finais – que encerram em si a possibilidade de se interpretar e compreender de forma mais representativa o

presente estudo. O processo de derivação é demonstrado no Quadro 25. As categorias assinaladas com “*” são as que não foram previamente estipuladas.

É importante salientar que todas as categorias buscaram seguir os princípios sugeridos por Bardin (1977) – exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade.

Quadro nº 25: Processo de Derivação das Categorias

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS FINAIS
1. Motivação	I. Postura pessoal frente ao EAD	A. Aspectos intrínsecos do EAD
2. Mudança de comportamento		
3. Disciplina*		
4. Resistência*		
5. Tempo e espaço	II. Diferenças entre o ensino presencial e o EAD	
6. Mudança de cultura*		
7. Desejo	III. Visão atual e futura do EAD	
8. Simbolismo		
9. Comunicação e linguagem	IV. Comunicação na gestão do EAD	B. Aspectos extrínsecos do EAD
10. Divulgação*		
11. Reconhecimento*		
12. Liderança	V. Contexto do EAD na empresa	
13. Redução de custos*		
14. Momento da empresa*		
15. Particularidades individuais	VI. Modelo pedagógico do EAD	
16. Participação		
17. Reflexão		
18. Aprendizado		

Fonte: Quadro elaborado pela autora, a partir dos dados das entrevistas.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Caracterização do Setor de Telecomunicações, da Empresa e do Sistema EAD

As descrições a seguir são substancialmente baseadas em informações disponíveis na Internet e em informações coletadas na pesquisa. As técnicas utilizadas consistiram em documentos da empresa, observação direta e entrevistas com determinados funcionários da empresa. Estas entrevistas agregaram na descrição do Sistema EAD, mais especificamente em relação ao processo de videoconferências, à comunidade de um determinado produto e ao projeto denominado “Canais Indiretos”.

5.1.1 O Setor de Telecomunicações

Descreve-se primeiramente o setor de telecomunicações no Brasil, no qual a empresa pesquisada está inserida, mais precisamente em relação à telefonia fixa. Trata-se de um setor diferenciado, de prestação de serviços e que está passando por mudanças bruscas.

A telefonia fixa brasileira era até 1998 um monopólio Estatal, quando então iniciou a privatização com o leilão do Sistema Telebrás, cujo objetivo era a universalização dos serviços e a competição entre as prestadoras desses serviços. Foi instituída pela Lei Geral de Telecomunicações (LGT) a ANATEL – Agência Nacional das Telecomunicações – como órgão regulador independente.

Em maio de 1998, o Sistema Telebrás foi dividido em doze *holdings*, quatro delas (Embratel, Telemar, Telefónica e Brasil Telecom) compreendendo as operadoras do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), sendo uma para as modalidades de serviço de longa distância nacional e internacional (Embratel) e outras três para serviço

local e de longa distância nacional / regional (Telemar, Telefónica e Brasil Telecom), e as outras oito empresas operadoras do serviço móvel celular.

O conjunto das antigas Teles (Telesc, Telesp, Telerj, etc) foi levado a leilão em 29 de julho de 1998, completando-se assim o processo de privatização. Para propiciar a competição, a Anatel regulamentou a criação das empresas-espelho, ou seja, operadoras que atuariam como concorrentes das empresas já instaladas nas respectivas regiões. Para isto, as espelhos não seriam obrigadas a cumprir metas tão rígidas, quanto aquelas impostas às concessionárias.

O Plano Geral de Outorgas é o regulamento que estabelece as áreas de atuação das empresas operadoras de telecomunicações no país. O quadro a seguir contempla como as regiões estão distribuídas entre as empresas:

Quadro nº 26: Áreas de Operação das Empresas de Telefonia Fixa Comutada no Brasil

REGIÃO	ÁREA GEOGRÁFICA CORRESPONDENTE AO(S) TERRITÓRIO(S)	OPERADORA	ESPELHO
I	Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.	Telemar	Vésper
II	Distrito Federal e Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre.	Brasil Telecom	GVT
III	Estado de São Paulo.	Telefónica	Vésper SP
IV	Nacional.	Embratel	Intelig

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em dados da Anatel.

Cabe a Anatel estabelecer as metas a serem cumpridas pelas concessionárias. E se elas atingirem certos objetivos até o ano de 2003, estarão aptas a prestar serviços de telefonia fixa em todo o território nacional. Para tanto, existem dois tipos de metas: as de universalização e as de qualidade.

As **Metas de Universalização** se confundem com a missão organizacional, porque garantem o direito a todas as pessoas ou instituições, de usufruírem do serviço telefônico fixo. E para garantir esse serviço a todos os brasileiros, a Anatel estabeleceu etapas que as operadoras têm que cumprir até 2005. O não-cumprimento delas acarreta sanções e até multas às concessionárias.

Já as **Metas de Qualidade** visam a garantia da qualidade dos serviços de telefonia fixa. Ou seja, não basta que as operadoras cumpram as metas de universalização; elas precisam atingi-las com o máximo de qualidade de serviço. São exemplos de metas de qualidade:

- Indicadores de Completamento de Chamadas Locais e Longa Distância: devem ser completadas pelo menos 60% das chamadas locais e de longa distância, nos períodos matutino, vespertino e noturno. Não pode ultrapassar 6% o número de chamadas (locais e de longa distância) não completadas por congestionamento na rede de telecomunicações. Isso vale para os períodos matutino, vespertino e noturno.

- Indicadores de Mudança de Endereço: as solicitações de serviço de mudança de endereço dentro de uma mesma área local devem obedecer às seguintes metas de cumprimento de prazo:

- Usuários residenciais: pelo menos 95% das solicitações atendidas em até 3 dias úteis.
- Usuários não-residenciais: pelo menos 95% das solicitações atendidas em até 24 horas.
- Usuários prestadores de serviços de utilidade pública: pelo menos 98% das solicitações atendidas em até 6 horas.

Neste setor, além do impacto das mudanças tecnológicas constantes e do processo de privatização nos últimos anos, percebe-se que uma movimentação para fusões e aquisições. Um relatório da KPMG do ano 2000 mostrou que as empresas de telecomunicações estão em 4º lugar no *ranking* de fusões e aquisições (Revista Amanhã, junho 2000).

Assim, a contrapartida exigida para gerenciar essa nova configuração organizacional - transformada por mudanças tecnológicas, de mercado e legais - é a reformulação da política empresarial em uma linha mais humanística. Mesmo porque, na nova dinâmica das concessionárias, certas áreas operacionais são super estimuladas, fazendo com que procurem ampliar cada vez mais, suas oportunidades de negócio. Como elas podem inclusive antecipar o atingimento das metas para

enfrentar a competição nacional, o ritmo do trabalho é acelerado e o clima organizacional fica alterado pela dicotomia satisfação *versus* produção.

Nessa corrida contra o tempo, as exigências são: maior oferta de serviços ao consumidor, opções de escolha e mais qualidade; cabendo à empresa, além de investir em redes, infra-estrutura, mídia e tecnologia, com maior premência desenvolver e atualizar seus funcionários.

Para a gestão de recursos humanos o tempo urge, a tomada de decisão requer rapidez, em vista das lacunas deixadas pela reestruturação com enxugamento de funções, automatização de processos e terceirização de certas áreas operacionais. Maiores esforços são canalizados para atividades estratégicas e especialidades que requerem além de conhecimentos específicos, atitudes que privilegiem a atuação no mercado corporativo.

Se a nova estrutura organizacional trouxe uma onda de demissões e de PDV's (Plano de Demissão Voluntária), os quadros funcionais receberam uma oxigenação com o ingresso de novos funcionários. Portadores de diferentes experiências e provenientes do setor privado, eles causaram impacto sobre as culturas estatais, o que também demandou adaptações no estilo gerencial, sobretudo com forte pressão sobre a atualização pessoal e profissional.

5.1.2 A Empresa Pesquisada

A organização pesquisada é uma das filiais de uma empresa de telecomunicações brasileira. Trata-se de uma sociedade anônima de capital aberto, cuja atividade principal é a prestação de serviços de telefonia fixa comutada local e de longa distância nacional.

Esta operadora diverge um pouco da história das demais “teles” brasileiras, pois a sua privatização aconteceu em duas etapas. Na primeira, em 1996, foi privatizada parcialmente. Em 1998, foi vendido o restante do seu capital. Porém, em 2000, foi vendida para a atual proprietária e, com isto, deixou de ser uma empresa regional para ser uma filial de uma empresa nacional.

Buscando cumprir as metas quantitativas e qualitativas do modelo de telecomunicações, esta filial tem sido reconhecida como a melhor operadora de telefonia fixa, tanto pelo órgão regulador – Anatel – como pela própria comunidade. Isto se deve ao fato de que ela vem buscando atender com eficiência e qualidade a comunidade, através da instalação de novos telefones fixos e públicos, manutenção e reparos necessários, alcance das metas e oferta de novos produtos e serviços que acompanham o avanço tecnológico crescente, tanto para o mercado empresarial como para o residencial. Essa oferta tem por objetivo, além de qualificar o *portfolio* de produtos, aumentar o tráfego telefônico.

O ano de 2001 foi marcado pelo alto investimento que a empresa destinou a esta operadora para realizar a sua expansão no Estado em que atua e também por sua drástica reestruturação organizacional, que teve como objetivo reduzir custos, aumentar a sua produtividade e estar preparada para um mercado cada vez mais competitivo.

5.1.3 O Sistema de Ensino a Distância da Empresa

Atualmente, devido às mudanças na organização, existem dois portais de EAD. Um anterior, que era utilizado somente nesta filial e o mais novo, que é o portal Educação, utilizado em toda a empresa. Este último entrou no ar oficialmente em março de 2002, mas em janeiro já estava disponível um dos cursos. Para fins de entendimento, chamar-se-á de Sistema EAD ambos portais, englobando o Ensino a distância como um todo. Desta forma, para caracterizar-se o Sistema EAD, é necessário descrever tanto o antigo portal (de âmbito apenas da filial), como o novo (de abrangência corporativa).

a) O Antigo Portal de EAD:

A filial teve como grande destaque no desenvolvimento de funcionários a utilização de EAD. O antigo portal tem como origem um sistema denominado Teleducação, que foi implantado nesta filial em 1996. Trata-se de uma espécie de TV Corporativa que realiza a transmissão de programas de capacitação a 34 pontos de recepção espalhados no Estado. Hoje, o Teleducação é uma das ferramentas do

Sistema EAD, estando disponível, desde 2000, também na Intranet da empresa. A desvantagem do Teleducação em relação às demais ferramentas do Sistema EAD é a falta de interatividade professor-aluno.

A Intranet, que é a base do Sistema EAD, estimula o retorno dos estudantes (*feedback*) e a sua interação com uma alta tecnologia em mídia. Além disto, a sua capilaridade é uma forte vantagem, ou seja, está acessível a todos funcionários, independentemente de sua localização geográfica, em seus próprios locais de trabalho.

Os resultados quantitativos alcançados através do Sistema EAD da filial durante o ano 2000 foram:

Quadro nº 27: Resultados Quantitativos do Sistema EAD da Filial

Nº de alunos treinados	4462 alunos
Diminuição comparativa de investimentos (média)	74%
Taxa de aumento dos eventos de treinamento	34,25%
Taxa de alunos que solicitaram cursos mas não iniciaram	7,3%
Homens-hora de deslocamento evitado	50.000 horas

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em dados fornecidos pela empresa.

Conforme informou o diretor de RH da filial durante uma palestra, 20% dos treinamentos da empresa são a distância (EAD) e 80% são presenciais. Estes 20% a distância consomem 3% do investimento em treinamento, enquanto os 80% presenciais consomem 97%.

Conforme informações obtidas na empresa, os benefícios do Sistema EAD são:

- gerenciamento do conhecimento da Organização;
- melhora da Imagem da Empresa interna e externamente;
- acesso ao conhecimento no local de trabalho;
- acesso remoto ao conhecimento (fora da Empresa);
- atualização permanente e constante dos colaboradores (novas tecnologias, produtos e serviços);

- grande abrangência de conteúdos ligados ao negócio da Empresa;
- disseminação de conhecimentos especializados da Empresa – o que implica na transformação de conhecimento tácito em explícito;
- recursos multimídia, favorecendo a aprendizagem dos colaboradores;
- aumento da motivação dos colaboradores;
- retenção dos conhecimentos na Empresa;
- acesso instantâneo a novas informações;
- atendimento individualizado “Just in Time” (no momento em que ele é necessário);
- aprendizado sob demanda (LoD).

Ressalta-se que os benefícios acima listados foram encontrados em um material de divulgação do Sistema EAD da empresa, não havendo, portanto nenhuma averiguação por parte da pesquisadora. Além disto, neste mesmo material, a empresa define a missão e a visão do Sistema EAD:

- *Missão*: Prover educação de qualidade, com avançados recursos de ensino a distância, de forma ágil e independente da localização do aluno.

- *Visão*: O modelo de Ensino a distância da empresa está baseado na necessidade de um grande volume de eventos de capacitação e na capilarização destes eventos para uma fatia majoritária dos colaboradores.

No antigo portal de EAD eram disponibilizados os seguintes cursos:

- *Escola de Informática*: cursos das principais ferramentas para uso de computadores. Os conteúdos são comprados no mercado. Os alunos são assistidos por uma organização de tutoria, que os auxilia na resposta de suas dúvidas e acompanha sua evolução e promove interações pela lista de discussão da qual todos fazem parte.

- *Escola de Negócios*: são conteúdos voltados para o negócio da Empresa. Por serem cursos estratégicos, são desenvolvidos internamente com o auxílio de especialistas.

- *Escola de Tecnologia*: cursos que visam atualizar os funcionários em novas tecnologias. São desenvolvidos interna ou externamente, com o auxílio de fornecedores destas tecnologias.

- *ECCO (Educação Comercial Continuada)*: é um programa disponibilizado pela Intranet e pelo Teleducação que visa desenvolver os atendentes comerciais da Empresa. Os conteúdos são produzidos de acordo com as necessidades e indicadores da área comercial. Em 2000, foram disponibilizados os seguintes títulos: Métodos de Controle, PDCA, Relações de Consumo e Direitos do Consumidor, Produtos e Serviços, Telemarketing e Regulamentação.

- *PEN (Programa de Extensão em Negócios)*: é um programa semanal que visa a atualização dos funcionários nas áreas de Negócios e Tecnologia em Telecomunicações. A participação pode ser presencial ou a distância.

A empresa trabalha em parceria com universidades no desenvolvimento de programas de tutoria e acompanhamento e com empresas privadas que fornecem pacotes, conteúdos e monitoramento dos alunos.

Em 1999, quando foi estruturado o modelo do Sistema EAD, foi montada uma turma-piloto de alunos e especialistas para avaliar a aplicabilidade dos primeiros cursos que seriam oferecidos através da Intranet, conforme mostra a figura a seguir:

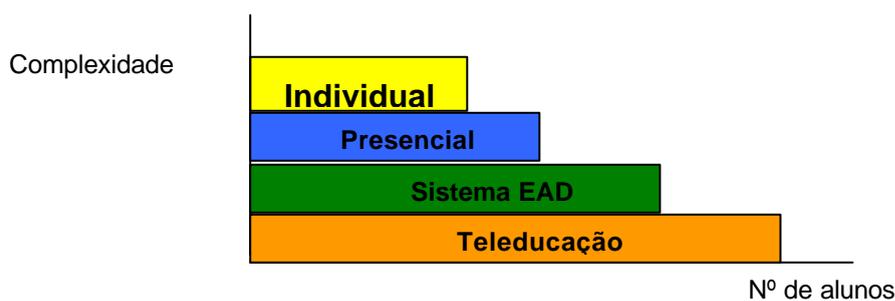


Figura nº 4: Estratégia de Implantação do Sistema EAD

Fonte: material fornecido pela Empresa.

Com a implantação do Sistema EAD, a filial percebeu que este pode ser mais bem aproveitado quanto tiver um grande número de estudantes e para treinamentos básicos.

Também os cursos básicos, que são necessários a um número relativamente grande de estudantes, podem ser disponibilizados apenas através do Teleducação.

Por outro lado, os treinamentos presenciais são mais bem adequados para um número pequeno de estudantes, com conhecimentos avançados. E quando houver um número restrito de estudantes e um curso de nível especialista, a empresa adota o treinamento individual.

Os serviços e a maioria dos cursos são acessados de forma assíncrona, de acordo com a vontade e disponibilidade do aluno. Conforme surgem necessidades especiais, também são promovidos eventos síncronos.

O antigo portal de EAD também possuía as seguintes ferramentas, que foram, de uma maneira ou de outra, migradas para o novo portal:

- *Biblioteca On-line*: acesso remoto ao acervo bibliográfico da empresa para reserva de livros e envio de sugestões para aquisição de novas obras.
- *Videoteca*: vídeos de treinamento que podem ser assistidos na Intranet. O acesso é feito de maneira remota e sob demanda.
- *Museu Virtual*: página que apresenta fotos e documentos do acervo histórico da Empresa.
- *Web TV*: acesso ao canal de Teleducação ao vivo.
- *Netmeeting*: troca de dados e imagens entre os funcionários através da Intranet.
- *Comunidades Virtuais*: grupos de profissionais (que podem, ou não, ser da mesma equipe de trabalho) que compartilham das mesmas tecnologias / serviços / tarefas / informações para exercerem suas funções e atividades. O objetivo é facilitar a interação entre as áreas, compartilhando conhecimento. Cada comunidade tem um “mentor”, que conecta e aponta caminhos para cada grupo.
- *Circuitos*: quando há algum evento, com participação de funcionários e investimento por parte da empresa, os participantes são responsáveis por compartilhar o conhecimento adquirido através da construção de um circuito.

- *Tutoria*: acompanhamento dos alunos de EAD. O papel do tutor é promover a interação e a assiduidade dos alunos, acompanhar a execução dos exercícios e desafios e solucionar dúvidas. O tutor, que pode ser um profissional interno ou externo, utiliza ferramentas como relatórios de acesso dos alunos, controle das listas de discussão e das salas de *chat*.

Comunidades:

Na parte superior do antigo portal de EAD, existem os seguintes botões: Notícias, Marketing e Vendas, Finanças, Tecnologia, Liderança, Serviços, Comunidades e Fale conosco.

Ao clicar em “Comunidades”, acessa-se uma Comunidade específica de um produto da empresa. Lá dentro, existem os seguintes botões: Notícias, Fórum, Indicadores (são gráficos relacionados ao produto), Aprende Mais (*links* para outros *sites*), FAQ (perguntas mais freqüentes), *Downloads* (arquivos da comunidade) e Fale com o “Fulano”¹ (formulário para enviar dúvidas).

A comunidade deste produto surgiu com a implantação do projeto no Rio Grande do Sul. Por se tratar de um produto novo e diferenciado, exigia um programa de capacitação forte e que propiciasse a troca de informações e interação entre os participantes. A comunidade foi elaborada pelos especialistas em EAD da filial e foi escolhido um funcionário da área comercial que seria o “mentor” da mesma.

Havia uma área de troca de documentos, *sites* de pesquisa, treinamentos dentro de um ambiente centralizado, com acesso para todos que estavam integrados na comunidade.

Esta comunidade foi ao ar com o lançamento do produto, em março de 2001 e teve um funcionamento muito bom enquanto os técnicos (participantes) pertenciam ao quadro funcional da empresa. Depois, com a terceirização, ela foi interrompida. Segundo o tutor desta comunidade, com a terceirização a empresa perdeu muito da sinergia entre as áreas. De qualquer forma, ele informou que a empresa pretende estender o treinamento às empreiteiras de mão-de-obra assim que houver uma maior estabilidade.

¹ Optou-se por não expor o nome do funcionário que atuava como tutor desta comunidade virtual.

Na comunidade, havia um cadastro com todos participantes, incluindo suas fotos, para que todo mundo se conhecesse. O fato de a maioria dos participantes ser oriunda de um mesmo setor talvez tenha facilitado a interação. A participação na comunidade era voluntária.

A comunidade oportunizava a troca de experiências entre colegas, a possibilidade de encontrar soluções e aplica-las na prática. Ela ajudou a criar um ambiente de relação muito bom entre as áreas, o que ajudou o trabalho. Conseqüentemente, refletiu na qualidade e, portanto, na satisfação do cliente com o serviço.

A interação funcionava basicamente por *e-mail* e pelo histórico na página. Algumas informações ficavam registradas na página, de forma que se poderia acessá-la e ver alguma discussão anterior. Além disso, o serviço “Fale com o Fulano” estava à disposição para quem tivesse alguma dúvida que não fosse do dia-a-dia de operações, como política de preços, características comerciais do serviço, processos, etc. Este serviço consistia em um formulário na Internet que resultava num *e-mail* que era respondido. Através da comunidade, há uma maior organização das mensagens, porque se sabe de onde vem a pergunta e se tem o histórico disso. Então, provavelmente, as mesmas perguntas não se repetirão, o que auxilia o gerenciamento das informações.

Quanto às dificuldades, o principal desafio encontrado no desenvolvimento da comunidade foi a mudança do conceito. A interação se dá através de ferramentas e formas alternativas de trabalho, o que requer uma participação ativa. Por isso, foi feito um trabalho inicial de mostrar os benefícios da comunidade às pessoas que iriam interagir. Não foram percebidas maiores resistências das pessoas, pois os participantes eram pessoas que estavam trabalhando com um serviço voltado para a Internet, ou seja, elas já tinham uma proximidade com a tecnologia. Assim, a quebra de paradigma não foi tão latente. Foi algo mais suave, porque as pessoas já estariam, de uma forma ou de outra, acostumadas a isso ou com necessidade de se habituar.

Assim, a comunidade está completamente dentro do contexto de utilizar a ferramenta da Internet e o ensino a distância pela Internet para levar o conhecimento para a ponta, sem ter a necessidade de juntar as pessoas numa sala constantemente.

Portanto, a comunidade é uma das etapas do processo de Ensino a distância. É importante salientar que a formação de uma comunidade deve fazer parte da política da empresa de ensino a distância, e de estar trabalhando grupos específicos. Não basta inserir um determinado grupo dentro da comunidade e considerar criada a comunidade, pois isto não garante a interação. Um outro cuidado a ser tomado é ter a aprovação gerencial em relação à comunidade.

b) O Novo Portal de EAD:

Hoje, o Portal Educação (vide anexo E) contém os seguintes *links* em seu menu principal:

- Treinamento
- Carreira
- Documentos
- Roteirizador
- Administração

Antes de entrar no *site*, há um campo para o usuário digitar sua senha, pois as opções aparecem de acordo com o perfil do usuário. Ou seja, para cada pessoa, tem que ser montado o perfil.

Além do menu principal, há uma área para notícias, onde são colocados artigos relacionados a *e-learning* e informações como, por exemplo, como se inscrever nos cursos. Estas informações também aparecem de acordo com o perfil. Também há um espaço para busca no *site*.

Na área central do *site*, há os seguintes *links*:

- *Meus treinamentos*: “acesse os seus cursos, seu histórico de desempenho e tudo relacionado ao seu treinamento on-line”.
- *Minhas Comunidades*: “acesse as atividades de suas comunidades”.
- *Videoteca*: “assista a vídeos de treinamentos das mais diversas áreas: gerencial, qualidade, vendas, entre outros”.

- *TV*: “assista a programação da TV Corporativa, através da Intranet”.
- *Sala Virtual*: “participe de eventos e reuniões da SALA VIRTUAL”.
- *Gerente Online*: “veja os eventos e artigos do GOL”.

Existe um “Programa de Milhagem”, que controla quem faz curso no prazo. O objetivo é estimular que as pessoas façam até o fim, sem desistência.

Hoje há cerca de dez cursos publicados e tem mais alguns sendo produzidos. São necessárias pelo menos duas semanas para produzir um curso.

No item “minhas comunidades”, estão disponíveis as seguintes: Filial RJ, Filial SP, Filial AC, Filial GO, Diretoria, CRM, Gerente Online, Unindo Forças Filial Brasília e etc.

Na parte superior do *site*, existem dois conjuntos de pequenos ícones. No primeiro, há os seguintes *links*: contatos, comunidade, radar (para ver se tem alguém do seu grupo logado no momento), meu perfil, notas (anotações) e milhas. No segundo, há os seguintes: *chat*, SMS (mensagens), ajuda, fale conosco e busca.

Dentro de um treinamento, existem algumas ferramentas, como por exemplo, no de “Serviços de Dados”. Na esquerda, há três *links*: comentários, agenda (onde o monitor coloca informações) e mural (onde o aluno envia dúvidas e interage com o monitor). Na direita, há uma caixa específica com as seguintes informações sobre o curso: descrição, pré-requisitos, início, fim, número de provas e um botão “ir para o curso”. Numa caixa abaixo desta, há os seguintes *links*: ver meu desempenho, anexos e fale com o monitor.

As interações se dão através do mural, do “fale com o monitor” e do *chat*.

Além deste novo portal, se destacam duas outras ações relacionadas ao Ensino a distância na empresa: as videoconferências e o projeto Canais Indiretos.

Videoconferências:

Em relação às videoconferências, estas são mais utilizadas para “coisas mais pesadas” e podem ser estendidas além da empresa. As videoconferências estão disponíveis só nas salas específicas, enquanto que a Sala Virtual está no micro.

A idéia de implantar um projeto de videoconferências dentro da empresa partiu dos especialistas em EAD da filial do Rio Grande do Sul. Antes, para qualquer reunião, era necessário que as pessoas se deslocassem até a matriz em Brasília, o que gerava muitas despesas com viagens. O projeto passou a ser implementado em setembro de 2001, tendo sido inaugurado em dezembro do mesmo ano. Hoje, as videoconferências são bastante utilizadas, por praticamente todas as áreas da empresa.

As salas de videoconferência são equipadas com todos os equipamentos necessários. Em todas as filiais há pelo menos uma sala e uma pessoa capacitada para operar os equipamentos.

Segundo a responsável pelas videoconferências no Rio Grande do Sul, num primeiro momento, as pessoas estranharam esta forma de fazer reuniões, mas agora a maioria das pessoas já está familiarizada. Um fator importante neste processo foi o apoio da presidente da empresa, que, inclusive, já realizou pronunciamentos que foram transmitidos através de videoconferência, que integrada com a Intranet, puderam ser acessados simultaneamente pela maioria dos empregados. Neste caso, os gerentes de filiais ficaram encarregados de esclarecer maiores informações, visto que ainda não havia um mecanismo que proporcionasse a interação entre todos naquele momento. Este é o próximo passo para a evolução das videoconferências.

Projeto Canais Indiretos:

Existe um projeto denominado Canais Indiretos, que envolve EAD para além das fronteiras da empresa, com o objetivo de capacitar vendedores de lojas para vender produtos da empresa.

O projeto é realizado em conjunto pelas áreas de Mercado Residencial e Treinamento da empresa e as áreas de Tecnologia da Informação e RH das lojas.

Até o momento, já foi realizado com duas filiais de uma loja de eletrodomésticos, localizadas nos dois principais Shoppings Center de Porto Alegre.

Trata-se de um treinamento híbrido: presencial e a distância. A idéia é utilizar ferramentas de EAD para vender. Por enquanto, ainda está sendo feito isso apenas no Rio Grande do Sul, pois é uma idéia local. A área comercial da empresa já agendou uma reunião com uma outra rede de lojas.

Para um futuro breve, existe o plano de disponibilizar o CD do curso na Intranet destas lojas. Ainda precisa ser definido um mecanismo de interação, o que vai depender da rede destas lojas. Estas optaram por este tipo de treinamento, por possuírem altos custos com treinamento, além de que constaram que os vendedores estão abertos a essas novas tecnologias.

A linguagem dos cursos é clara e objetiva, sendo a mesma que utilizam com clientes. Trata-se de um treinamento informativo, que também está disponível na Intranet da empresa. Cada serviço é um vídeo e cada módulo tem um resumo. Os slides vão aparecendo na tela sincronizados com o vídeo que é apresentado. Basicamente, a janela do vídeo encontra-se na parte superior esquerda do navegador de Internet, seguida por um índice logo abaixo. Na parte direita da tela, encontra-se a janela onde aparecem os slides.

Em uma avaliação realizada nas duas lojas que já participaram do projeto, a maioria dos treinando avaliou o evento como ótimo. Todos aprovaram a metodologia de EAD e a eficácia do treinamento de EAD. Quanto à qualidade das informações de EAD, praticamente todos consideraram ótima.

Os alunos ainda fizeram os seguintes comentários:

- Os vídeos são objetivos e rápidos.
- Foi explicado muito bem.
- Você aprende mais vendo.
- É o meio mais rápido para este processo.
- Informações muito bem apresentadas.
- O evento foi atrativo. Talvez o local tenha sido pequeno.
- Os vídeos tiraram as dúvidas, pois são mais claros.
- Estou informado.

- Sugestão: distribuir panfletos sobre as programações dos serviços para os clientes.
- Necessitamos de mais tempo nos cursos.
- Facilita nas vendas dos nossos equipamentos, dando mais qualidade.
- Melhor praticidade e melhor fixação dos temas.
- Através dos vídeos fica menos cansativo.
- Muito bem passadas todas informações.
- Além de assistir, o “Beltrano” (tutor) explicava depois: muito legal!
- Gostaria de participar de mais destes eventos.
- Excelente qualidade e comodidade.

5.2 Análise do Setor de Telecomunicações, da Empresa e do Sistema EAD

O setor de telecomunicações, no qual a empresa pesquisada se insere, é um dos setores que mais vem sofrendo transformações nos últimos anos, especialmente no Brasil. A privatização do setor e o conseqüente período de aquisições das empresas e o início da competição trouxeram metas desafiadoras às operadoras.

Desta forma, pode-se perceber que estas empresas reformularam as suas políticas. Uma das políticas que foi alterada é a de Recursos Humanos. Ao mesmo tempo em que há a necessidade constante de atualização dos funcionários para lidar com as mudanças, há um clima organizacional instável, marcado pela dicotomia satisfação x produção. Neste contexto, se acrescentam a pressão pelo cumprimento das metas, os PDV's, demissões e a sobrecarga de trabalho dos que ficam.

A empresa pesquisada, além das transformações mencionadas, passou por um período de reestruturação organizacional, deixando de ser uma empresa regional para se tornar uma empresa nacional. Assim, o Sistema de Ensino a distância anteriormente utilizado teve que ser ampliado e adaptado para os demais estados em que a empresa atua.

Desta forma, durante a pesquisa, verificou-se que existem dois portais de ensino a distância em vigor: o antigo e o novo. O portal antigo já contava com uma série de serviços, os quais foram mantidos no novo modelo e aperfeiçoados. O novo sistema, chamado de “Portal Educação” tem um diferencial que é a capacidade de adaptar-se segundo o perfil do usuário mediante uma senha. Porém, parece que anteriormente as comunidades eram mais ativas.

Percebe-se que o fato de ter dois portais de EAD em funcionamento está confundindo as pessoas, sejam elas funcionários ou líderes. Vários entrevistados em seus depoimentos referiram-se ao portal antigo e acredita-se que muitos inclusive desconhecem o novo.

Isso pode ser verificado, por exemplo, quando um líder solicitou que seja feito um reconhecimento dos alunos dos cursos a distância. O novo portal possui um Programa de Milhagem com este objetivo, porém ou as pessoas o desconhecem ou ele não está plenamente ativo. Um outro fato que foi bastante citado, tanto por funcionários, como por líderes, é a empresa não reconhecer as individualidades nos cursos a distância. O novo portal possui uma ferramenta de “perfil do usuário” com este objetivo, mas novamente: ou as pessoas a desconhecem ou não está plenamente ativa.

Um líder expressou o desejo de que haja salas de ensino a distância na empresa para que as pessoas possam fazer os cursos fora da sua estação de trabalho, evitando a perturbação dos colegas e telefone. Segundo os especialistas em EAD, já foram criadas essas salas nos prédios mais populosos, porém verifica-se que nem todos têm o conhecimento sobre este fato.

Isto vem ao encontro de uma solicitação feita por funcionários e líderes: uma maior divulgação do EAD na empresa. No lançamento oficial do EAD na filial (quando ainda era regional), em 1999, houve uma grande divulgação, o que é ainda comentado por várias pessoas. Porém, provavelmente, devido às mudanças de gestão da empresa e o foco em redução de custos em todas as áreas, a divulgação dos projetos de Recursos Humanos (incluindo o EAD) tenha sido afetada pelos cortes de orçamento em nível nacional.

Ainda devido à mudança de gestão, parece que o ensino a distância ainda não está permeado na estratégia da empresa. Os funcionários passaram a percepção que o projeto continua por ter sido uma iniciativa interessante iniciada numa outra gestão, mas a nova Diretoria ainda não “comprou” a idéia. Este tem sido um ponto prioritário trabalhado pelos especialistas em EAD.

5.3 As Categorias Iniciais

Após o exame do material coletado, considerou-se um conjunto de dezoito categorias iniciais, considerando as variáveis pré-determinadas para a pesquisa, bem como novas variáveis que surgiram no decorrer das entrevistas e permearam fortemente as mesmas.

De forma a melhor situar o leitor, apresentam-se as categorias iniciais, partindo-se de pequenos trechos coletados das entrevistas.

1) **Motivação:**

Os entrevistados foram questionados a respeito de o que motiva as pessoas a participarem de cursos a distância na empresa.

Os principais aspectos levantados pelos especialistas em EAD foram:

- A motivação é interna.
- Tecnologia, facilidade de acesso, riqueza de informação e novidade motivam.
- As pessoas são motivadas pela necessidade.
- As pessoas são motivadas pela empregabilidade, interesse próprio.
- O fato de não precisar se deslocar é um motivador.

Destes aspectos, destaca-se a necessidade da pessoa, conforme demonstra o depoimento a seguir sobre o que motiva as pessoas a buscarem capacitação no Sistema EAD:

“Principalmente, eu acho que é pela necessidade, tá? Tu vai mover a pessoa a procurar alguma coisa. E é nesse aspecto, é isso aí... O nosso desafio é desenvolver as pessoas de uma melhor forma possível. Menos por necessidade e mais por prazer”.
(Especialista em EAD)

Os líderes da empresa entrevistados destacam como fator gerador da motivação para o EAD a vontade da pessoa de aumentar o seu conhecimento e estar sempre atualizada. Outros fatores levantados foram o desafio, ter que conhecer determinado assunto para trabalhar melhor (ou seja, a necessidade) e novamente não precisar se deslocar. Um dos líderes discordou de que a necessidade motiva:

“Curiosidade. Só. Nem a necessidade. Necessidade, tem que fazer, se não você vai estar fora. Quem não souber está fora. Quando faz, faz por curiosidade. Ainda é isso.” (Líder)

Os funcionários também expressaram os fatores anteriormente mencionados:

- Necessidade.
- Qualificação, vontade de crescer profissionalmente, aprender mais, autodesenvolvimento.
- Flexibilidade de tempo e modo, não precisar se ajustar a um calendário.
- Oportunidade de fazer um curso que não teria de outra forma.

Dois funcionários colocaram que a motivação é algo que depende muito da pessoa, o que pode ser visualizado no depoimento de um deles:

“Eu acho que a vontade de crescer, crescer profissionalmente, dentro da empresa, e a vontade de educar, a vontade de tu estar sempre interessado e sempre querendo aprender mais e conhecer mais e que esse conhecimento tu sabe que tu vai levar pra fora, que ninguém vai te tirar mais, isso aí que tu tem é uma coisa que tu adquiriu. Então é a vontade própria, a vontade do ser humano mesmo de crescer individualmente dentro de qualquer organização, isso foi o que me levou, que me levaria a fazer, tanto um treinamento a distância quanto qualquer outro curso. Não só o que é imposto pela empresa, mas o que tá à disposição”. (Funcionária)

2) Mudança de comportamento:

Buscou-se verificar se os cursos a distância geraram alguma mudança de comportamento nas pessoas da empresa.

Os especialistas em EAD acreditam que a mudança se deu mais dentro da equipe de EAD que nos funcionários. Um dos especialistas acredita que a equipe está mais coesa, falando uma mesma linguagem e mais comprometida. Apesar de a mudança não permear a organização, alguns comportamentos são percebidos pelos especialistas:

- As pessoas estão mais familiarizadas com EAD, mais abertas às mudanças e menos resistentes.
- As pessoas estão falando sobre o EAD, trazendo sugestões e dúvidas de forma espontânea.
- As pessoas estão percebendo os benefícios do EAD e vendo que possuem acesso ao conhecimento o tempo todo.
- Há um maior entendimento do conceito de comunidade.
- EAD está sendo sugerido também para os clientes.

Esta questão de mudança de comportamento é vista como estratégica, na medida em que gera impactos externos à empresa, trazendo, inclusive, clientes, visto que a empresa atua no setor de telecomunicações. Um dos especialistas colocou que:

“...a equipe de vendas começa a considerar que o e-learning não necessariamente serve para treinar funcionários internos, mas também serve para treinar clientes. Então eles aplicando, tendo acesso a e-learning na área para eles, eles começam a sugerir isso para os clientes também. Então aí tá um diferencial competitivo. Começa a ajudar outras empresas, que são clientes..., nesse tipo de implantação, a sugerir, a orientar, e trazendo muitas vezes até clientes para dentro do ensino a distância da nossa empresa para ver como funciona e para tentar achar uma solução correta para o cliente, não simplesmente ligar na telecomunicações e sim em relação ao que o cliente vai fazer com aquele canal de telecomunicação”. (Especialista em EAD)

Com exceção do líder entrevistado pertencente à área comercial da empresa, todos os demais líderes respondentes afirmaram não ter percebido mudanças de comportamento. Um deles não sabe se é possível mudar o comportamento através do EAD e percebe mudança apenas para o melhor uso do Sistema. Já o líder da área

comercial, por ter atuado no projeto “Canais Indiretos”, descreveu a mudança de comportamento dos vendedores capacitados a distância:

“... mudou o perfil desse pessoal que fazia as vendas. Eles passaram a conhecer o produto... Conseguimos igualar todas as informações com o treinamento em toda a equipe. Então eu acho que isso aí é que a gente percebe a mudança de comportamento que houve antes e depois desse processo. Ficou bem visível a mudança, os vendedores ficaram equalizados com as informações, preparados”. (Líder)

Dos seis funcionários entrevistados, quatro também afirmaram não ter percebido mudanças de comportamento desencadeadas pelo ensino a distância. Um dos respondentes afirma que vê as pessoas mais motivadas no uso do EAD devido ao fato de a empresa estar investindo no desenvolvimento dos funcionários. Outro funcionário acredita que possíveis mudanças de comportamento variam conforme a área de atuação do funcionário. A não percepção de mudança de comportamento é reforçada no depoimento a seguir:

“Não, não pelo menos que eu tenha notado, nem em mim e nem nos meus colegas. Eu não vejo ninguém comentando... é uma coisa que se comenta que te leva, na verdade, a observar mais a pessoa. E nem com a observação e nem sem a observação eu tenho notado alguma coisa”. (Funcionária)

3) Disciplina:

A questão da disciplina apareceu nos mais diversos depoimentos dos entrevistados. Ela constitui um desafio para os especialistas em EAD, visto que esta forma de ensino exige uma autodisciplina maior do aluno, que tem que saber administrar o seu tempo e reservar uma parcela para os estudos. Um dos especialistas afirmou que não sabe como as pessoas vão conseguir “se desligar” do ambiente de trabalho para fazer o treinamento.

Um dos líderes acredita que a disciplina é fundamental no EAD e afirma que um dos desafios é buscar a “não perturbação”.

A disciplina, ou melhor, a falta dela, pode ser uma das causas para as desistências dos cursos, segundo um funcionário. Uma entrevistada acredita que a exigência da disciplina pode ser um dos pontos desfavoráveis do ensino a distância e

que talvez EAD seja mais fácil para quem sabe administrar o seu tempo. De qualquer maneira, verifica-se que os funcionários relacionam o ambiente de trabalho como um fator que prejudica a sua disciplina nos cursos:

“... a questão de me cobrar em função de ter que estudar, a disciplina, ter que parar. E o problema assim, de estar no ambiente de trabalho, é complicado. Se tivesse num local apropriado, ia ser mais fácil... O único problema é o local de trabalho, porque tu não consegue te concentrar o suficiente...” (Funcionário)

4) Resistência:

A resistência ao EAD foi um fator percebido apenas pelos especialistas. Eles reconhecem que existem funcionários mais resistentes ao uso do EAD e sabem que algumas pessoas nunca vão adaptar-se a essa metodologia. De qualquer forma, acreditam que as pessoas estão apresentando menos resistência e estão mais familiarizadas com o EAD. Segundo um especialista, normalmente as pessoas mais antigas apresentam maior resistência. Além disso, um outro fator seria as pessoas acharem que com o EAD elas perdem viagens:

“A gente conhece casos de alguns que têm uma resistência bem grande ao ensino a distância, pelo fato de achar que tá perdendo, é bem isso: perdendo viagens e diárias e tal”. (Especialista em EAD)

5) Tempo e espaço:

Os especialistas em EAD vêem que essa metodologia proporciona um ganho de tempo para o aluno, apesar de que não substitui a interação presencial, mas a complementa:

“Então o que eu vejo como tendência? Uma mudança cultural das pessoas, em que elas acostumem a acessar recursos a distância, naquilo que for possível, restringindo o encontro presencial a momentos de extrema riqueza, de interação”. (Especialista em EAD)

Um dos especialistas acredita que EAD consegue quebrar qualquer barreira de tempo e espaço. Um desafio ainda enfrentado é proporcionar um ambiente de EAD

em que a pessoa não sinta muita diferença do tempo e do espaço, visto que esta questão é algo que muda substancialmente em relação ao treinamento presencial.

O fator tempo foi associado pelos especialistas à disciplina (tópico 5.3.3), pois no EAD é o aluno quem deve determinar um tempo para estudar. Além disso, existe toda uma negociação interna que deve ser feita para as pessoas “arrumarem tempo” para os cursos. Em relação ao espaço físico, uma alternativa que vem sendo desenvolvida é a criação de salas de ensino a distância nos prédios mais populosos da empresa.

A mudança de cultura também foi associada por eles ao tempo e ao espaço e constitui uma categoria que merece destaque.

Os líderes também percebem ganhos de tempo com o EAD, refletindo em uma economia de custos. Por outro lado, sabem que EAD é um desafio e requer um apurado processo de planejamento para lidar com a mudança de concepção de tempo e de espaço:

“O tempo que tu perde com deslocamento é maior às vezes do que o do próprio curso (no presencial). Então eu acho que com isso aí (EAD) tu tem um ganho de escala de tempo muito grande”. (Líder)

Os funcionários também percebem claramente as diferenças de tempo e de espaço do EAD em relação ao ensino presencial. Existem tanto percepções positivas, quanto negativas. As negativas refletem principalmente a dificuldade dos funcionários no domínio da informática e em adaptar-se ao EAD e a demora no retorno do *feedback* (o que gera um acúmulo de dúvidas dos alunos).

As percepções positivas revelam opiniões de que EAD vence algumas barreiras de espaço e tempo, sendo mais adequado no contexto atual em que as pessoas não conseguem mais ter um calendário fixo e serem “tiradas” do trabalho para ir fazer um treinamento. Segundo um funcionário,

“Pra mim é maravilhoso. Porque eu estudo a hora que eu quero... Esse curso tem me possibilitado que eu estude em casa, sabe, a hora que eu quiser eu sento na frente do computador. Vou lá estudar uma hora, sei lá, duas horas. E faço o meu curso. Pra mim tá sendo maravilhoso isso aí, bem melhor que o presencial”.
(Funcionário)

6) Mudança de cultura:

O ensino a distância é um processo novo na maioria das organizações e, desta forma, constitui uma mudança. Quase todos os especialistas em EAD da empresa citaram a mudança de cultura como um efeito gerado pelo EAD. Alguns acham que está havendo uma mudança de cultura, tanto por parte dos funcionários, como dos líderes, apesar de reconhecer que trata-se de uma mudança de longo prazo:

“Todo o processo de mudança, de uma coisa nova, ele se não é muito popular, assim, enfrenta dificuldades de aceitação. É a mudança de cultura que leva tempo”. (Especialista em EAD)

Alguns líderes também vêm a questão da cultura como um destaque em relação ao EAD. Um deles citou que apesar de que EAD para implementar sistemas é algo que empobrece, por outro lado é uma oportunidade para criar a cultura. Este é um desejo de um outro líder, o qual também se vê obrigado a “fazer com que as pessoas adquiram essa cultura”.

Já os funcionários, quando comentaram a questão da cultura, a relacionaram às lideranças. Segundo um funcionário,

“Se não trabalhar bem a cultura dos gestores, nós vamos continuar tendo problemas de liberação pra cursos, mesmo a distância”. (Funcionário)

Outro funcionário acredita que a cultura do EAD não está disseminada na empresa. Para ele,

“... pra mudar, tem que ter a cultura, e ela não pode ser do funcionário lá do cantinho que se interessou ou do cara de RH que bolou o projeto, tem que ser da empresa. Que é o que a gente vê muito na empresa, os projetos não são da empresa, é um visionário lá, e aí é 200 a resistir”. (Funcionário)

7) Desejo:

A equipe responsável pelo EAD na empresa possui um desejo que os une: uma utilização cada vez maior do Sistema EAD na empresa (expansão e aperfeiçoamento):

“Eu espero primeiro que ele seja cada vez mais utilizado e que tenha as suas atividades, o seu alcance, cada vez mais abrangente. Então o meu desejo com o Sistema EAD é que a gente consiga num espaço de tempo bastante breve alcançar todas essas facilidades, todas essas disponibilidades. Mas envolve desde a extensão do nosso conhecimento a toda a cadeia de valores, aos nossos parceiros, aos clientes, aos fornecedores e se leve isso cada vez mais aos colaboradores”. (Especialista em EAD)

Adicionalmente, os especialistas relatam que gostariam que:

- o EAD se torne um centro de inteligência;
- o EAD se torne um instrumento para captar e reter talentos;
- haja troca de experiências com outras aplicações;
- possam desenvolver as melhores aplicações para serem aplicadas também em outros lugares;
- os funcionários acessem o EAD imaginando que vai agregar no trabalho e na carreira;
- consigam adequar os conteúdos presenciais para EAD, tornando-os o mais agradável possível;
- o EAD seja conhecido por todos, ou seja, quando as pessoas pensarem em treinamento, pensem na possibilidade de fazer a distância;
- ver que EAD está trazendo resultados;
- resolver os problemas de tempo e que as pessoas não desistam do curso;
- alavancar negócios para a empresa através do EAD e agregar valor para o cliente;
- colocar tecnicamente um servidor em cada filial.

Os líderes entrevistados não apresentaram um desejo comum, mas uma série de expectativas que podem revelar reivindicações e sugestões:

- investir no treinamento básico em EAD;
- transformar em EAD todas as possibilidades;
- curso de inglês voltado para a área financeira;
- ter mais tempo disponível para participação;
- ter um acompanhamento que motive;
- uma sala específica para treinamento por prédio;
- mais contato com os especialistas em EAD;
- ter uma relação de cursos que estarão disponíveis;
- que as pessoas se sintam no mesmo ambiente;
- mais divulgação;
- mais exigência de um comprometimento maior das pessoas;
- começar a criar a cultura do EAD.

Os funcionários também manifestaram nas entrevistas a necessidade de alguns treinamentos a distância, principalmente cursos de caráter mais formativo, além das ferramentas do dia-a-dia:

“Eu gostaria que ficassem à disposição treinamentos mais formativos, coisas que agregassem em termos de valores, em termos de cultura organizacional, em termos de ferramentas não só limitadas a softwares ou a rotinas, mas ferramentas de tomada de decisão, coisas que agregassem valor à vida do funcionário não só ali, naquele momento, mas que ele pudesse utilizar como complemento a sua formação original e como fator potencializador de idéias pra própria empresa”. (Funcionário)

Além disso, os funcionários citaram desejos como:

- conteúdos mais atrativos;
- alinhar o EAD aos objetivos estratégicos da empresa;
- maior sensibilização, comprometimento e apoio dos líderes;
- maior envolvimento das pessoas;
- mais divulgação;
- cursos mais personalizados, de acordo com as necessidades das pessoas;
- um “tutor online”;

- se alguém tiver uma sugestão, que possa ser avaliada e implementada.

8) Simbolismo:

Para os especialistas, o EAD representa o seu trabalho. Este trabalho é visto como um desafio, uma tendência de futuro e uma fonte de realização profissional, conforme corrobora o depoimento a seguir:

“Eu gosto muito do meu trabalho, adoro meu trabalho, então representa, pra mim, tudo o que eu almejo profissionalmente assim, de estar conquistando. É um desafio a cada dia, a cada programa é um desafio novo... Então, pra mim significa uma realização profissional”. (Especialista em EAD)

Os especialistas vêem que o EAD para a empresa é uma resposta às necessidades de desenvolvimento das pessoas e esta resposta é capaz de otimizar recursos e tempo. É a “disseminação de conhecimento rápido e mais barato” (em alguns casos). Um dos especialistas salientou que o EAD aproveita a tecnologia para melhoria dos resultados, enquanto que outro destacou que o desenvolvimento das pessoas visa que elas trabalhem mais e melhor. Eles também acreditam que o EAD é uma possibilidade que os funcionários possuem de ter uma educação contínua e uma forma de crescimento.

Os líderes também vêem o EAD a partir dos eixos de economia (redução de custos) e atualização (desenvolvimento).

“Este tipo de programa é a chance que nós temos de estar realmente atualizados com essa massa de informações. Então, a educação a distância é a grande alternativa de nós termos tecnicamente uma evolução e de forma competitiva”. (Líder)

Os funcionários possuem percepções semelhantes às dos especialistas e líderes em relação ao simbolismo do EAD. Os entrevistados vêem o EAD como um treinamento mais econômico do ponto-de-vista da empresa e como uma oportunidade de autodesenvolvimento. Um dos funcionários acredita que além do desenvolvimento, o EAD simboliza uma inovação.

“Pra empresa eu acho que é excelente... Porque tu

consegue dar um treinamento de uma forma bem mais econômica... Em relação aos funcionários e pra mim também, eu acho que é uma excelente oportunidade de ter cursos que de repente ou não posso ter, ou eu não teria se não fosse o ensino a distância, né? É uma oportunidade de eu fazer na hora que eu quero, de eu baixar o que eu quero". (Funcionário)

9) Comunicação e linguagem:

Quando questionados a respeito do processo de comunicação que envolve o EAD, praticamente todos os especialistas citaram as ferramentas que estão sendo utilizadas no ensino a distância: *e-mail*, LMS (*Learning Management System*), tutores, *Help Desk*, *chat* e telefone. Um dos especialistas admitiu que as ferramentas que não são voz e rosto-a-rosto possuem falhas naturais, que certamente interferem no processo de comunicação. Para minimizar estas falhas, a empresa normalmente tem feito um "minipiloto" da comunicação, ou seja, um teste prévio das ferramentas para que se possa verificar falhas e fazer adequações. Segundo um especialista, todos estes canais são fáceis de serem utilizados, mas nem sempre o são, pois falta informação ou iniciativa das pessoas.

Em relação à linguagem utilizada nos cursos, esta é uma preocupação dos especialistas, que priorizam uma linguagem objetiva, com cores simples, texto direto e recursos audiovisuais claros. O desenvolvimento pode ser tanto próprio, quanto terceirizado a alguma empresa que faça design instrucional. A linguagem, de acordo com um dos especialistas, é padronizada, ou seja, sem termos regionalizados.

Os líderes da empresa aprovam a linguagem utilizada no EAD e elogiam o *design* e a qualidade da arte final. Apenas um dos líderes entrevistados afirmou não ver problemas na comunicação, mas os demais afirmaram que:

- Em alguns cursos a comunicação é zero. Depende da "clientela".
- Às vezes falta uma pessoa para dar o apoio, o que desmotiva a continuidade. Falta divulgação, pois não se sabe quem está fazendo curso.
- Há ferramentas poderosas de comunicação, mas não vi isso disseminado. Existe falha no processo de comunicação. Tem que ter um motivador, um prêmio, um reconhecimento.

Os funcionários entrevistados também afirmaram que a linguagem utilizada é adequada, com exceção de um que a considera muito técnica. Eles também em geral

criticaram o processo de comunicação, apesar de reconhecer que existem os recursos de comunicação à disposição. Um dos funcionários sugeriu que se trabalhe melhor a comunicação, pois as pessoas não conseguem associar os cursos às suas rotinas. Dois funcionários mencionaram que a sua comunicação era restrita ao tutor do curso que participaram. Porém, enquanto um afirmou que quase não existia feedback, acompanhamento e orientação, outro comentou que sempre teve resposta do tutor para as suas perguntas e podia negociar com ele o andamento do curso. Percebe-se que, em linhas gerais, falta clareza na comunicação:

“Eu acho que a forma de comunicação como tá chegando nas pessoas tb não tá legal... Então tem que ser clara a comunicação, tem que ser claro o objetivo, de porque a empresa tá trabalhando com esse método e o que a empresa espera... Primeiro tem que ter o envolvimento da gerência, se não vier de cima para baixo, a coisa não funciona”. (Funcionária)

10) Divulgação:

Divulgação do EAD foi um aspecto pouco comentado pelos especialistas. Um deles espera que o EAD seja conhecido por todos, o que pressupõe algum programa de divulgação. Outro especialista acredita que divulgar é uma das atividades que os líderes devem desempenhar.

Os líderes, por sua vez, cobram divulgação do EAD. Segundo um líder,

“... de repente, talvez tenha que divulgar, porque a gente não sabe quem tá fazendo o curso, né? Quem são os colegas. Seria uma boa idéia, né, e de repente, fazer a relação das pessoas que tão no curso. Qual o telefone, trocar idéia...” (Líder)

Alguns funcionários também salientaram a fragilidade da divulgação do EAD na empresa. Para um funcionário, a divulgação feita é institucional, “não se aprofunda nas coisas”. Uma funcionária reforça esta afirmação:

“Eu acho que deveria ter uma melhor elaboração no programa e na divulgação, com o apoio da chefia é claro, com intermédio e apoio da chefia, tentando explicar, deixar bem claro pra pessoa o porquê de estar oferecendo aquilo ali e em que aquilo ali vai te ajudar, qual é o ponto positivo, o que eu vou ganhar com isso”. (Funcionária)

11) Reconhecimento:

Reconhecer as pessoas que participam ou participaram de cursos via EAD é algo que alguns líderes solicitaram. Nos primeiros cursos a distância, a empresa forneceu certificados de participação e os entregou em uma cerimônia, o que não ocorreu nos demais cursos. Desta forma, um líder acredita que:

“No início, até parece que dava um certificado... a entrega era feita por um diretor, alguma coisa assim desse tipo. Acho que talvez isso tivesse que ser reativado, porque isso aí é uma forma de engrandecer, de motivar... dar um valor maior pro nosso corpo funcional. Isso aí é uma coisa que faz valorizar as pessoas. E a gente tá aqui, realmente, a gente tá aqui pra ser reconhecido”. (Líder)

Esta visão é reforçada por outro líder, que afirmou a necessidade de ter uma forma de reconhecimento das pessoas que fazem cursos a distância.

Os especialistas em EAD não abordaram esta questão. Apenas um funcionário comentou que o fato de a empresa oferecer programas de ensino a distância é algo que faz com que o funcionário se sinta mais valorizado.

12) Liderança:

Os especialistas em EAD foram unânimes quanto ao papel que os líderes da empresa devem ter em relação ao ensino a distância: um papel de apoio e ajuda. Foram citadas ações como incentivar, facilitar, oportunizar, esclarecer, ajudar, apoiar, encorajar, divulgar, conhecer, envolver-se, dar liberdade, proporcionar, permitir e dar o exemplo. Porém ao avaliar o desempenho deste papel, os especialistas afirmaram que nem todos líderes vêem o EAD como um benefício (e, portanto, não são “apoiadores”), apesar de que alguns já possuem esta consciência, conforme reforça o depoimento a seguir:

“Outros gerentes já vêem que aquilo é um benefício que tá ajudando eles no trabalho”. (Especialista em EAD)

Os líderes entrevistados também reconheceram o seu papel frente ao EAD, sua importância e responsabilidade no processo. Foram citados termos como incentivar, comprometer-se, divulgar, buscar o desenvolvimento pessoal, incentivar, administrar os

conflitos, dar espaço para os funcionários fazerem cursos, entender o momento e fazer com que as pessoas adquiram a cultura. Porém, alguns deles admitiram que não estão conseguindo cumprir este papel:

*“Realmente, eu não tenho incentivado o pessoal a muita coisa nesse aspecto, por quê?... A gente tá sobrecarregado, as metas são desafiadoras... Então, a gente não teve tempo de incentivar esse tipo de trabalho que eu acredito que é o futuro, né?”
(Líder)*

Os funcionários entrevistados apresentaram opiniões divergentes quanto ao papel dos líderes frente ao EAD. Dois dos entrevistados acreditam que os seus líderes realmente estimulam o EAD, “patrocinam”, dão o tempo para os funcionários fazerem os cursos. Porém, segundo uma das entrevistadas isso não é uma realidade em toda a empresa, pois “há líderes de todos os tipos”, o que é confirmado nos depoimentos dos demais entrevistados:

- *“Não há prioridade pras lideranças... não há uma aposta ainda por parte das lideranças no EAD”.*
- *“Não existe a cultura (de EAD) entre os líderes”.*
- *“Não tem nenhum estímulo, nenhuma participação da chefia em relação a isso (EAD)... Tudo que vem com relação ao funcionário a gente vê que não tem prioridade”.*
- *“Ninguém estimula nada, ninguém fala nem que sim nem que não, nem que sabe nem que não sabe. Então, assim, hoje é praticamente nulo, assim. Realmente os gestores não estão falando muito sobre isso (EAD)”.*

13) Redução de custos:

A possibilidade de o EAD reduzir os custos de treinamento é algo que foi destacado pela grande maioria dos entrevistados: especialistas em EAD, líderes e funcionários. Esta redução é relacionada à economia de custos com deslocamento e viagens de funcionários para participarem de cursos e de instrutores, visto que a empresa possui escritórios em várias cidades do país, o que é reforçado no depoimento de um funcionário:

*“Pra empresa eu acho que é excelente, né? Porque tu consegue dar um treinamento de uma forma bem mais econômica, assim, tu não tem custos de viagens e deslocamento de instrutor. Tu consegue reduzir isso tudo e tornar muito fácil, simples”.
(Funcionário)*

14) Momento da empresa:

O momento de mudança pelo qual está passando a empresa está afetando a gestão do ensino a distância. Um especialista em EAD afirmou que a equipe já conseguiu convencer os gestores a investir em *e-learning*. Porém, outro especialista disse que ainda estão convencendo algumas pessoas da Diretoria. Além disso, segundo um especialista,

“A cultura da empresa tá mudando muito... então a gente tem que considerar isso também, tá passando por todo um processo de mudança, as pessoas estão sendo demitidas, estão saindo, estão entrando...” (Especialista em EAD)

Este contexto marcado pelas rápidas transformações tecnológicas e o início da competição no setor de telecomunicações gera uma sobrecarga de trabalho para os que continuam na empresa. Segundo um líder, as metas são desafiadoras e ele tem que impor bastante pressão no seu pessoal, assim como também é pressionado para o alcance destas metas. Isto faz com que os líderes acabem não tendo tempo para incentivar o EAD. Por outro lado, isto pode ser uma contradição, à medida que um dos líderes afirmou que “EAD talvez seja a única alternativa para atualizar o pessoal”. Os especialistas em EAD sabem o quanto é difícil conseguir a liberação de um funcionário para um treinamento, seja presencial ou a distância.

Este momento da empresa também pode ser caracterizado como um período em que o clima organizacional é marcado pela incerteza e pela insegurança, do ponto de vista de um funcionário. A sobrecarga de trabalho é confirmada nos depoimentos dos funcionários, que reconhecem que “hoje não se tem mais condições de tirar uma pessoa da empresa para ir fazer o treinamento”, que “não se consegue mais ter um calendário fixo” e que “não se tem tempo”.

15) Particularidades individuais:

Os especialistas em EAD citaram algumas técnicas que vêm sendo utilizadas por eles para lidar com as particularidades, as necessidades de cada funcionário em relação ao ensino a distância. Em linhas gerais, destacam-se:

- a tutoria, num curto prazo;
- um projeto desenvolvido em parceria com universidades que visa descobrir as diversas formas de aprendizado (projeto mais de longo prazo);
- disponibilização tanto de cursos síncronos como assíncronos, para quem prefere fazer o curso no seu tempo;
- a sala de aula virtual, destinada a um público mais extrovertido e que precisa de mais impulso;
- os especialistas em conteúdo e os gerentes, que identificam as necessidades;
- formação de grupos para treinamento segundo a área de convergência de cada funcionário, o que gera uma classificação de acordo com o perfil.

Os líderes não apresentaram um consenso sobre como estão sendo tratadas as particularidades das pessoas no EAD. Para dois dos entrevistados, os cursos são oferecidos de acordo com as necessidades, sejam individuais ou coletivas. Os demais acharam que a individualidade não está sendo considerada, ou seja, faltaria um levantamento de demanda, uma pesquisa. Um dos entrevistados acredita que:

“Agora mesmo eu tenho um curso de Inglês... E até agora eu não entendi, nunca ninguém me perguntou se queria o curso de Inglês ou não ou assim por diante, ou se o grupo queria ou se era Inglês que a gente queria. Então, isso é um exemplo. Eu acho que não existe uma pesquisa, né? Eu vejo que a parte de ensino a distância tá muito ainda focada nos professores. O que eles acham que os outros têm que aprender. Não no aluno. Que nem o modelo tradicional”. (Líder)

Já os funcionários entrevistados apresentaram uma mesma percepção quanto a esta questão das particularidades individuais: eles não vêem a empresa considerando as diferenças. Um funcionário ressaltou que o momento da empresa e o clima organizacional não estão sendo considerados no processo de EAD. Por outro lado, uma funcionária identificou que às vezes são oferecidos mais cursos para determinadas áreas da empresa. De qualquer forma, segundo estes funcionários, o

ensino é generalizado, padronizado, sem nenhuma personalização e não exige *feedback*, conforme demonstra o depoimento a seguir:

*“Não leva em consideração nada das particularidades, acho que nem cargos... Nem tão preocupados em saber que horas dá pra mim aprender ou que horas é mais fácil pra mim aprender”.
(Funcionário)*

16) Participação:

Segundo um dos especialistas em EAD, a inscrição das pessoas nos cursos pode se dar de duas formas: espontânea, quando há oferta, ou através de exigência, quando é indicado para o funcionário participar. Em geral, os especialistas identificam funcionários bastante participativos nos cursos e outros que possuem uma maior resistência ou dificuldade. Os primeiros demonstram uma boa receptividade, engajamento, interesse e esforço em estar aprendendo. Os demais podem questionar fazer curso no local de trabalho, resistem, relatam dificuldades, etc. Dois especialistas destacaram que, anteriormente, algumas pessoas não estavam sendo assistidas pela área de treinamento e que agora com o EAD, foram novamente “incluídas”, “lembradas”, tendo acesso ao treinamento, e apresentando uma boa participação nos cursos:

“Então, no início o público que ficou mais contente, vamos dizer assim, com a aplicação de e-learning, foi o pessoal que tava menos assistido pela área de treinamento”. (Especialista em EAD)

A maioria dos líderes entrevistados acredita que a participação das pessoas nos cursos EAD ainda é pequena. Para um deles, isto é reflexo de uma cultura presente no estado do Rio Grande do Sul em que as coisas são oferecidas e não se tem o hábito de participar:

*“As pessoas do RS, do PR, de Brasília, elas não vão buscar o seu autodesenvolvimento, né? Então nós vamos oferecer coisas, elas vão estar disponíveis, gratuitas ou não, e as pessoas não vão se aproveitar disso... Objetivamente, eu acho que as coisas estão sendo oferecidas, mas nós não temos a cultura de participar”.
(Líder)*

Um outro líder acredita que as pessoas não estão participando muito devido à sobrecarga de trabalho. As pessoas estão vivendo um momento traumático pós-demissões. Outro entrevistado acredita que os horários dos cursos inviabilizam a participação das pessoas. Por outro lado, outro líder vê a participação, uma boa receptividade e satisfação das pessoas com o EAD.

Assim como este líder, apenas uma funcionária declarou ver participação das pessoas nos cursos. Segundo ela, quem participa, fica bastante envolvido e se sente à vontade para perguntar, para questionar.

Por outro lado, os demais funcionários entrevistados vêem uma mínima participação das pessoas nos cursos e níveis de abstenção altos, conforme confirmam os depoimentos a seguir:

- *(A participação) “é mínima! E os poucos que participam, ainda por cima, não vão até o fim, muitas vezes, a própria pessoa não tem o hábito de levar tudo até o fim, outras vezes porque a empresa que impede... às vezes tu tem um tempo que tu determina e ela muda tua rotina e tu não consegue mais”.*
- *“A empresa não exige isso de ti, a empresa não te dá estímulo pra ti fazer, fica solto. Tá bem organizado, tudo tá praticamente digitalizado, de fácil acesso, porém as pessoas não estão sensibilizadas... não houve em nenhum momento a participação das próprias áreas, não houve um envolvimento, não houve a transmissão da mensagem, porque se tá fazendo isso. Então, as pessoas não sabem, não são sensibilizadas e não tem o hábito”.*
- *“Eu não tenho visto muito, assim, o pessoal utilizando mesmo. Não tive a oportunidade de ver nenhum colega entrar em contato comigo. E, pelo jeito, acho que não tem ninguém muito interessado, assim, porque ninguém comenta nada. Não sei se pela correria do dia-a-dia...”.*

17) Reflexão:

Os especialistas possuem diferentes visões sobre a reflexão dos alunos nos cursos de EAD. Uma das ferramentas que vem sendo utilizada para propiciar a reflexão é a sala virtual, que oferece recursos para estabelecer uma discussão entre os participantes, podendo, inclusive, constituir comunidades. Então, a reflexão pode se

dar através das comunidades virtuais e fóruns de discussão. Alguns especialistas acreditam que nem todos os conteúdos proporcionam a reflexão nas pessoas:

“Aí depende do conteúdo que está sendo veiculado né, porque se eu for ensinar uma pessoa a mexer com software, que tipo de reflexão ela vai ter? Se vou trabalhar a questão de liderança, de como eu trabalho com a minha equipe, tudo isso, daí eu posso gerar uma reflexão no sentido de uma auto-avaliação”. (Especialista em EAD)

Os líderes em geral acreditam que está havendo reflexão das pessoas em alguns cursos. Um acredita que esta reflexão depende do interesse de cada pessoa, outro acha que as pessoas refletem melhor no EAD que em sala de aula. Para outro, a reflexão existe nas comunidades virtuais, em que os múltiplos estímulos facilitam. Já em cursos de sistemas, a reflexão é nula, pois não há a possibilidade de troca, enriquecimento e profundidade.

Para os funcionários, a reflexão também pode depender do tipo de curso ou de cada pessoa. Os que acreditam que ela depende do tipo de curso afirmam que é o próprio conteúdo que faz refletir ou não. Já os que afirmam que ela depende da pessoa, acham que a reflexão surge a partir de uma postura pessoal:

“Eu acho que, se a pessoa sabe o porque ela tá fazendo ali, qual a importância, isso gera um questionamento. Agora, se tu tá fazendo só por fazer... aí eu acho que geralmente não gera nenhum tipo de questionamento ou até um pouco aproveitamento”. (Funcionária)

18) Aprendizado:

Um especialista em EAD informou que realizam avaliação formal com testes de retenção de conceitos e procedimentos, além de um acompanhamento de produtividade após o treinamento. Outro acredita que o treinamento a distância irá atingir os seus objetivos se os tiver bem definidos. Para ele, “não dá para forçar uma coisa que não dá para fazer a distância”. Isso significa que os treinamentos mais “pesados” devem ser divididos em fases ou módulos ou não fazer a distância.

Os líderes também acreditam que o aprendizado das pessoas nos cursos tem sido bom. A aplicação na prática tem sido efetiva e quando isso ocorre, há um

acrécimo de melhor competência. Outro líder concorda que os resultados são bons e tendem a melhorar. Apenas um dos líderes discordou, pois:

“Poderia, se eu for classificar de uma nota de 0 a 10, eu acho que eu ficaria com 5. Porque, na verdade, esses cursos que a gente tem na máquina aqui talvez pudesse ficar gravado pra gente se reciclar, né? Muitas vezes o pessoal vai pra curso com aquela responsabilidade de ter que aprender. Isso aí bloqueia muito a gente. Tu vai com o estado emocional alterado pra qualquer curso, tu já sai prejudicado, tu já sai bloqueado. No mínimo 20% do cérebro já tá bloqueado... Acho que teria que deixar a pessoa mais à vontade e dar mais segurança”. (Líder)

Os funcionários entrevistados também avaliaram o seu aprendizado como bom. Alguns pontos positivos foram destacados como conseguir trabalhar melhor após o curso, reavivar a memória com as palestras disponíveis e poder tirar dúvidas. Uma funcionária acredita que o seu aprendizado poderia ter sido muito bom se tivesse participado mais e se desempenhado mais.

5.4 As Categorias Intermediárias

As informações constantes das dezoito categorias iniciais foram agrupadas em seis categorias intermediárias, de caráter mais abrangente.

5.4.1 Postura pessoal frente ao EAD

Quadro nº 28: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – postura pessoal frente ao EAD

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
1. Motivação	A motivação para fazer cursos de EAD decorre de motivos como: necessidade, vontade de aumentar o conhecimento, de estar sempre atualizado, desafio e não precisar se deslocar. Ela depende muito da pessoa.	I. Postura pessoal frente ao EAD
2. Mudança de comportamento	A equipe EAD está mais coesa, as pessoas estão mais familiarizadas com EAD e percebendo os benefícios. Os líderes e funcionários não perceberam mudanças de comportamento. Elas podem variar conforme a área de atuação do funcionário.	
3. Disciplina	A disciplina é fundamental para o EAD, mas é um desafio. A falta dela pode ser uma das causas para as desistências dos cursos e um dos pontos desfavoráveis do EAD. O ambiente de trabalho prejudica a disciplina nos cursos.	
4. Resistência	Para os especialistas, algumas pessoas nunca vão adaptar-se ao EAD. Existem funcionários mais resistentes ao uso do EAD (os mais antigos e os que acham que perdem a oportunidade de viajar/passear), embora gradativamente as pessoas apresentem menos resistência.	

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

As categorias motivação, mudança de comportamento, disciplina e resistência foram agrupadas na categoria “postura pessoal frente ao EAD” devido ao fato de que

essas atitudes variam de acordo com cada pessoa, representando diferentes posturas, o que é reforçado nos depoimentos a seguir:

“... ela é interna. O que a gente pode fazer é disparar essa motivação, catalisar, ajudar a extravasar” (Especialista em EAD)

“Eu acho que depende muito da pessoa, depende da pessoa, o que ela vai, busca e consegue...” (Funcionário)

5.4.2 Diferenças entre o ensino presencial e o EAD

Quadro nº 29: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – diferenças entre o ensino presencial e o EAD

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
5. Tempo e espaço	EAD proporciona ganho de tempo para o aluno e economia de custos, não substitui a interação presencial, vence algumas barreiras de tempo e espaço e exige disciplina e planejamento. Desafios: proporcionar um ambiente de EAD em que a pessoa não sinta muita diferença do tempo e do espaço, negociar para as pessoas “arrumarem tempo” para os cursos, lidar com a dificuldade dos funcionários no domínio da informática e em adaptar-se ao EAD e evitar demora nos <i>feedbacks</i> . Foram criadas salas de ensino a distância nos prédios mais populosos.	II. Diferenças entre o ensino presencial e o EAD
6. Mudança de cultura	EAD gera uma mudança de cultura a longo prazo. Assim, a cultura do EAD ainda não está disseminada na empresa e entre as lideranças.	

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

Tempo e espaço e mudança de cultura foram os principais aspectos identificados que constituíram a categoria “diferenças entre o ensino presencial e o EAD”. Os entrevistados citaram diversos aspectos positivos do EAD, bem como os seus desafios, sendo que a mudança de cultura é o principal.

“... é mudança de cultura, principalmente... mudança de cultura é uma coisa muito grande, é o hábito. É o hábito de acreditar que aquilo que tá sendo colocado na tua frente, ele foi preparado de modo que tu possa aprender alguma coisa, naquele modelo, que é totalmente diferente do modelo presencial”. (Especialista em EAD)

Muitas pessoas ainda não perceberam que o novo paradigma educacional é a busca pelo autodesenvolvimento. O EAD pode ser uma excelente maneira de suprir esta necessidade, desde que consiga propiciar um ambiente sem muitas diferenças de tempo e espaço. Um funcionário fez uma crítica neste sentido em relação ao curso de inglês a distância:

*“... eu fazia, na mesma época que tive o curso de Inglês presencial. Então, a diferença que eu sentia era gigantesca”.
(Funcionário)*

5.4.3 Visão atual e futura do EAD

Quadro nº 30: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – visão atual e futura do EAD

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
7. Desejo	Os especialistas desejam a expansão e o aperfeiçoamento do Sistema EAD. Os líderes desejam mais investimento, cursos, tempo, acompanhamento, suporte e divulgação do EAD. Os funcionários desejam cursos a distância mais formativos, conteúdos mais atrativos, alinhamento do EAD aos objetivos estratégicos da empresa, maior apoio dos líderes e envolvimento das pessoas, mais divulgação, cursos mais personalizados e poder dar sugestões.	III. Visão atual e futura do EAD
8. Simbolismo	Especialistas, líderes e funcionários vêem o EAD a partir dos eixos de economia (redução de custos) e atualização (desenvolvimento). Para os especialistas, o EAD representa o seu próprio trabalho, que é desafiador, uma tendência de futuro e uma fonte de realização profissional.	

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

A categoria visão atual e futura do EAD foi construída a partir dos aspectos “desejo” e “simbolismo” expressados pelos entrevistados. Enquanto o simbólico revelava a visão atual dos entrevistados sobre o EAD na empresa, o desejo constitui as expectativas dessas pessoas sobre o futuro do EAD.

Em geral, o EAD é visto hoje como uma forma mais barata para atualização das pessoas. Porém, o desejo dos entrevistados é que o sistema seja expandido e

aperfeiçoado. Ninguém expressou que gostaria de que EAD diminuísse ainda mais os custos de capacitação.

“O Sistema EAD para mim representa uma tendência de futuro, representa uma capacidade de exploração de potencialidades, para mim representa um desafio muito grande de ampliar a área de atuação, as ferramentas, a aplicação nos vários setores da empresa... Eu espero primeiro que ele seja cada vez mais utilizado e que tenha as suas atividades, o seu alcance, cada vez mais abrangente”. (Especialista em EAD)

“Pra nós aqui isso é muito importante, porque a nossa área... é uma área altamente especializada. É uma área onde tu tem que agregar e hoje nós temos restrição de orçamento para treinamento... Eu espero que a gente possa melhorar nosso auto conhecimento... que pudéssemos trabalhar naquele meio e não precisar estar se deslocando, que nós nos sentíssemos ali no mesmo ambiente, até porque nós não temos mais tempo”. (Líder)

5.4.4 Comunicação na gestão do EAD

Quadro nº 31: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – comunicação na gestão do EAD

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
9. Comunicação e linguagem	<p>EAD utiliza uma série de ferramentas para promoção da comunicação. Porém, por serem a distância, elas possuem falhas naturais, que interferem no processo de comunicação. Para minimizar estas falhas, a empresa normalmente testa previamente as ferramentas. Os canais são fáceis de serem utilizados, mas nem sempre o são, pois falta informação ou iniciativa das pessoas. A linguagem dos cursos é objetiva, com cores simples, texto direto, recursos audiovisuais claros e sem uso de termos regionalizados. Os líderes e os funcionários aprovam a linguagem utilizada no EAD, reconhecem que a empresa disponibiliza as ferramentas, mas vêem problemas na comunicação.</p>	IV. Comunicação na gestão do EAD
10. Divulgação	<p>Um especialista espera que o EAD seja conhecido por todos. Para outro, os líderes devem divulgar o EAD. Os líderes, por sua vez, cobram divulgação do EAD. Alguns funcionários também salientaram a fragilidade da divulgação do EAD na empresa, como, por exemplo, o fato de ser institucional e superficial.</p>	
11. Reconhecimento	<p>Os programas de ensino a distância podem fazer com que os funcionários se sintam mais valorizados, mas para isso, tem que haver uma forma de reconhecimento das pessoas que fazem estes cursos.</p>	

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

Comunicação e linguagem, divulgação e reconhecimento foram os aspectos agrupados na categoria “comunicação na gestão do EAD” por entender-se comunicação como um processo mais amplo. Percebe-se que a gestão do EAD prioriza as ferramentas de comunicação e a linguagem dos cursos, mas o processo em si não está sendo satisfatório segundo os líderes e funcionários. Grande parte dos problemas relacionados à comunicação decorre da pouca divulgação do EAD na empresa e da ausência de um programa de reconhecimento dos funcionários que participam dos cursos de EAD.

“Têm ferramentas poderosas em relação a isso, pra ti sentir no ambiente de todo mundo junto, mas não vi isso disseminado... Qualquer sistema de educação, de teleducação, sei lá o que, tem que ter um motivador além só do auto conhecimento. Tu tem que sentar ali e saber que aquilo ali, além do auto conhecimento, tu vai ter um prêmio. E o prêmio não é só o dinheiro, mas o prêmio pelo reconhecimento por uma forma de disputar algum ranking...”
(Líder)

“A linguagem adequada, a terminologia adequada, o formato adequado, agora, a comunicação dos cursos e, de novo, o vínculo aos objetivos maiores, talvez possa ser melhor trabalhado. Determinados momentos as pessoas recebem comunicação do curso e não conseguem associar a sua rotina de trabalho”.
(Funcionário)

5.4.5 Contexto do EAD na empresa

Quadro nº 32: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – contexto do EAD na empresa

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
12. Liderança	Todos afirmam que os líderes da empresa devem ter um papel de apoio e ajuda em relação ao EAD. Alguns líderes admitiram que não estão conseguindo cumprir este papel. Algumas pessoas acreditam que nem todos líderes vêem o EAD como um benefício.	V. Contexto do EAD na empresa
13. Redução de custos	A maioria dos entrevistados destacou a possibilidade de o EAD reduzir os custos de treinamento, principalmente com deslocamento e viagens.	
14. Momento da empresa	A gestão do ensino a distância é afetada pelo momento de mudança pelo qual está passando a empresa: sobrecarga de trabalho, metas desafiadoras, pressão, clima organizacional de incerteza e insegurança e falta de tempo.	

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

A categoria “contexto do EAD na empresa” foi construída a partir das variáveis liderança, redução de custos e momento da empresa, pois estas refletem diretamente um contexto de mudança da empresa no qual está inserido o EAD. Pode-se caracterizar este contexto como um período de mudança marcado pelas metas desafiadoras, aliadas à sobrecarga de trabalho, pressão e falta de tempo, além da necessidade constante de redução de custos em praticamente todas as atividades da empresa.

“Hoje, como as empresas tão muito enxutas, tu não tem mais condições de tirar um cara da empresa pra ir fazer o treinamento, ele tem que estar na empresa”. (Funcionário)

Se por um lado a sobrecarga de trabalho faz com que as pessoas não consigam mais sair do trabalho para ir fazer um treinamento (e EAD, portanto, talvez fosse uma solução), por outro lado, o apoio dos líderes fica aquém do esperado e até mesmo de funcionários que seriam necessários para desenvolver o treinamento a distância, o que é reforçado no depoimento de um funcionário:

“Eles deveriam ter o papel de apoio, de fomentar esse tipo de interface até porque eles ganham com isso, mas hoje ainda há a dificuldade de nós obtermos instrutores, tutores, pessoas pra desenvolver o EAD, mesmo que por uma tarde, um período de 2 horas pra desenvolver um módulo”. (Funcionário)

5.4.6 Modelo pedagógico do EAD

Quadro nº 33: Processo de Derivação da Categoria Intermediária – modelo pedagógico do EAD

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
15. Particularidades individuais	Os especialistas citaram várias técnicas utilizadas para lidar com as particularidades em EAD. Alguns líderes vêem que os cursos são oferecidos de acordo com as necessidades, mas outros acham que a individualidade não está sendo considerada. Os funcionários não vêem a empresa considerando as diferenças.	VI. Modelo pedagógico do EAD
16. Participação	Os especialistas identificam funcionários bastante participativos nos cursos e outros que têm maior resistência ou dificuldade. A maioria dos líderes e funcionários acredita que a participação das pessoas nos cursos de EAD é pequena e os níveis de abstenção altos. Os motivos podem ser: traço cultural, sobrecarga de trabalho, momento traumático pós-demissões e horários dos cursos.	
17. Reflexão	A reflexão pode se dar através das comunidades virtuais e fóruns de discussão. Nem todos os conteúdos proporcionam a reflexão (depende do curso). Esta pode também depender do interesse de cada pessoa.	
18. Aprendizado	O aprendizado em EAD em geral tem sido bom e tende a melhorar se houver mais participação das pessoas.	

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

As categorias particularidades individuais, participação, reflexão e aprendizado foram agrupadas na categoria denominada “modelo pedagógico do EAD” por apresentarem aspectos em comum relacionados à forma do ensino a distância.

O EAD tem conseguido propiciar um aprendizado nas pessoas que participam dos cursos, mas verifica-se que este poderia ser mais efetivo. Inicialmente, é preciso que o atendimento às necessidades específicas de capacitação das pessoas seja mais bem trabalhado, pois elas não estão percebendo o esforço da empresa neste sentido. Além disso, a participação e a reflexão precisam ser mais estimuladas.

“... eu não vou dizer que tá excelente, porque sempre tem que buscar a melhoria do teu processo. Mas eu dou um índice bom, posso te dizer, em função do que já se viu até o presente momento. Eu acho que ainda em que nós começarmos a utilizar melhor isso aí, de uma forma mais contínua, isso tende a melhorar, porque daí tu consegue assim, não analisar pontos isolados, mas tu consegue analisar um todo”. (Líder)

“Acredito que no modelo que eles tão apresentando se busca chegar o mais próximo dessas particularidades, embora ainda possa ser feita uma pesquisa mais refinada desses atributos das pessoas”. (Funcionário)

5.5 As Categorias Finais

A partir das categorias emergentes da análise de conteúdo, as categoriais iniciais e intermediárias convergiram para as categorias finais: *aspectos intrínsecos do EAD e aspectos extrínsecos do EAD*. A seguir, são apresentadas estas categorias finais.

5.5.1 Aspectos intrínsecos do EAD

Quadro nº 34: Processo de Derivação da Categoria Final – aspectos intrínsecos do EAD

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIA FINAL
1. Motivação 2. Mudança de comportamento 3. Disciplina 4. Resistência	I. Postura pessoal frente ao EAD	ASPECTOS INTRÍNSECOS DO EAD Síntese: As pessoas podem assumir diferentes posturas em relação ao EAD. Aspectos como motivação, mudança de comportamento, disciplina e resistência variam de acordo com cada um. Em geral, a empresa possui dificuldade em trabalhar estes aspectos: a motivação ainda é pequena, há poucas mudanças de comportamento verificadas, a disciplina é um desafio e ainda há resistências ao EAD. O EAD gera uma mudança de cultura a longo prazo e difere do ensino presencial. Se por um lado, vence algumas barreiras de tempo e espaço, proporciona ganho de tempo para o aluno e reduz custos, por outro possui muitos desafios. O EAD é visto na empresa como uma oportunidade de economia (redução de custos) e atualização (desenvolvimento). As pessoas esperam que o Sistema EAD seja expandido e aperfeiçoado.
5. Tempo e espaço 6. Mudança de cultura	II. Diferenças entre o ensino presencial e o EAD	
7. Desejo 8. Simbolismo	III. Visão atual e futura do EAD	

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

Como demonstra o quadro acima, a categoria final (aspectos intrínsecos do EAD) resulta das categorias intermediárias (postura pessoal frente ao EAD, diferenças entre o ensino presencial e o EAD e visão atual e futura do EAD), resultantes do

reagrupamento das categorias iniciais (motivação, mudança de comportamento, disciplina, resistência, tempo e espaço, mudança de cultura, desejo e simbolismo). Destas categorias, emergem os fatores intrínsecos das pessoas em relação ao EAD.

Estes aspectos são considerados intrínsecos por constituírem fatores que variam de pessoa para pessoa e expressarem visões e opiniões pessoais delas sobre o EAD.

5.5.2 Aspectos extrínsecos do EAD

Quadro nº 35: Processo de Derivação da Categoria Final – aspectos extrínsecos do EAD

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIA FINAL
9. Comunicação e linguagem	IV. Comunicação na gestão do EAD	ASPECTOS EXTRÍNSECOS DO EAD Síntese: O EAD utiliza uma série de ferramentas para promoção da comunicação, mas elas possuem falhas. A linguagem dos cursos é adequada, mas a divulgação do EAD e o reconhecimento das pessoas que fazem cursos são frágeis.
10. Divulgação		
11. Reconhecimento	V. Contexto do EAD na empresa	A gestão do ensino a distância é afetada pelo momento de mudança pelo qual está passando a empresa. O EAD está sendo prejudicado na medida em que os líderes não estão conseguindo desempenhar o seu papel de apoio. Apesar disto, sua proposta de redução de custos de treinamento é pertinente neste contexto.
12. Liderança		
13. Redução de custos		
14. Momento da empresa	VI. Modelo	O modelo pedagógico do EAD comporta técnicas para lidar com as particularidades
15. Particularidades individuais		

16. Participação 17. Reflexão 18. Aprendizado	pedagógico do EAD	das pessoas, porém isto não está sendo percebido pelos funcionários. A participação das pessoas nos cursos de EAD é pequena e os níveis de abstenção altos. A reflexão não ocorre em todos os cursos e acontece mais nas comunidades virtuais e fóruns de discussão, dependendo do interesse das pessoas. Apesar destas fragilidades, o aprendizado em EAD em geral tem sido bom.
---	----------------------	---

Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados coletados.

Como demonstra o quadro acima, a categoria final (aspectos extrínsecos do EAD) resulta das categorias intermediárias (comunicação na gestão do EAD, contexto do EAD na empresa e modelo pedagógico do EAD), resultantes do reagrupamento das categorias iniciais (comunicação e linguagem, divulgação, reconhecimento, liderança, redução de custos, momento da empresa, particularidades individuais, participação, reflexão e aprendizado). Destas categorias, emergem os fatores extrínsecos às pessoas em relação ao EAD.

Os aspectos extrínsecos referem-se a fatores associados diretamente à dimensão humana da gestão do ensino a distância na empresa, mas que dependem de decisões e ações que venham a ser tomadas pela empresa e seus especialistas em EAD.

5.6 Percepções dos Especialistas em EAD

Os especialistas em EAD demonstraram ser uma equipe bastante coesa e que já vem trabalhando junta há algum tempo. É uma equipe composta por pessoas jovens e capacitadas. Essas pessoas possuem um desejo em comum, que é o aperfeiçoamento e a expansão do EAD não só na empresa, mas além das suas fronteiras.

Os especialistas gostam do seu trabalho e o acham desafiador. Eles demonstram preocupação com os resultados do EAD e em mostrar esses resultados, principalmente para os gestores e os clientes.

Porém, percebe-se que os resultados não estão conseguindo ser mostrados aos funcionários e líderes. Apesar de todo o esforço, várias ações desenvolvidas não são percebidas internamente, o que comprova a fragilidade do processo de comunicação e divulgação do EAD. Segundo um funcionário, o foco da equipe tem sido as ferramentas e que seria necessário “parar com o deslumbramento com as ferramentas”.

Portanto, o desafio premente para a equipe é aperfeiçoar o Sistema EAD, privilegiando os aspectos humanos que se encontram mais fragilizados.

5.7 Percepções dos Líderes

Os líderes entrevistados posicionaram-se de forma divergente em relação a algumas questões, como por exemplo, em relação à participação e à motivação. Isto revela que a equipe gerencial não possui uma unicidade de pensamento, algo que é típico em períodos de mudanças, como o enfrentado pela empresa pesquisada. Isto também é algo reconhecido pelos especialistas em EAD e os funcionários, que percebem que na empresa existem líderes “de todo tipo”.

Através dos depoimentos, verifica-se que os líderes carecem de serem ouvidos. A entrevista proporcionou a eles um momento de pensarem sobre o EAD na empresa e exporem suas opiniões, expectativas, sugestões e reivindicações.

Além disto, pôde-se constatar que os líderes conhecem o papel que deveriam desempenhar em relação ao EAD, mas não estão conseguindo fazer como deveriam, o que é admitido por eles. Com isto, alguns podem estar desatualizados sobre as mudanças do EAD, como, por exemplo, o fato de ter um novo portal (de âmbito corporativo), de os cursos ficarem “gravados” para posterior reciclagem e de a empresa dispor salas específicas para o ensino a distância nos prédios mais populosos. Então, se os líderes não conhecem estas informações, a tendência é que os seus subordinados também as desconheçam e, conseqüentemente, estejam

perdendo a oportunidade de se beneficiarem com o EAD. Os líderes também cobram mais divulgação do EAD, mas o ideal seria eles realmente serem parceiros neste processo.

5.8 Percepções dos Funcionários

De acordo com as entrevistas, pôde-se verificar que as percepções dos funcionários variam de acordo com o estilo gerencial presente na área em que os eles trabalham. Este estilo pode favorecer o ensino a distância ou interferir, influenciando diretamente o ambiente de trabalho. Os depoimentos se revelaram semelhantes aos dos líderes e, por vezes, destoantes dos especialistas em EAD.

De modo geral, os funcionários entrevistados mostraram-se ou bastante satisfeitos com o EAD ou com uma série de queixas. Assim como os líderes, eles também demonstraram que estão precisando ser ouvidos pela empresa. Além disso, demonstraram que não está existindo muito diálogo com as lideranças, não apenas sobre o EAD, como sobre outras questões de RH.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste trabalho foi verificar como são considerados os aspectos humanos nas estratégias de Treinamento e Desenvolvimento do Sistema de Ensino a Distância em uma empresa de telecomunicações. Esta idéia partiu da dissertação de Guerrero (2001), que investigou as mudanças desencadeadas com a implementação do ensino a distância nesta empresa. A autora recomendou que fosse feito um estudo sobre a dimensão humana, por esta ter se mostrado uma das perspectivas de análise mais frágeis.

Para verificar os aspectos humanos referentes ao Sistema de Ensino a distância, a pesquisa baseou-se nos temas Relações Humanas, Treinamento e Desenvolvimento Estratégicos e Ensino a Distância, sendo que os autores fundamentais para a construção das variáveis foram Chanlat (1996), Motta (1998) e Peters (2001). Outros autores como Boog (1994); Lévy (1994); Carvalho (1994) e Niskier (1999), dentre outros, também contribuíram para estudar o fenômeno.

A atividade de Treinamento e Desenvolvimento assumiu uma importância estratégica para as organizações, que precisam estar constantemente capacitando os seus funcionários para lidarem com as mudanças. O ensino a distância tem sido uma alternativa encontrada pelas organizações para propiciar esta capacitação, como é o caso da empresa pesquisada.

O Sistema de Ensino a Distância da empresa pesquisada é um instrumento utilizado para o treinamento e o desenvolvimento de funcionários e, mais recentemente, de vendedores terceirizados. O seu início data de 1996, com a implementação da TV corporativa, sendo que o lançamento oficial do sistema foi em 1999 e a expansão para as demais filiais da empresa, em 2002.

Conforme se pode perceber, a aplicação de um sistema de ensino a distância não está restrita apenas às Instituições de Ensino. O seu funcionamento pode ocorrer

também dentro de uma organização que valoriza o conhecimento como conceito-chave para sua posição competitiva no ambiente no qual atua.

Algumas empresas já estão aplicando este novo conceito. Porém, cabe salientar que a organização que deseje aproveitar o EAD deve dispor de estrutura e de recursos necessários para sua implementação. Fatores como número e qualificação de funcionários, natureza do negócio, complexidade de conhecimentos, dentre outros, devem ser levados em consideração.

A utilização de um sistema de ensino a distância apresenta vantagens como: acesso a um número maior de pessoas, integração de diversos recursos educativos, respeito ao ritmo do aluno, meio de atualização permanente e redução de custos da educação (Niskier, 1999; Albuquerque, 1999).

Por outro lado, os estudantes, professores e instituições precisam ter vários cuidados especiais, como uma necessidade maior de disciplina e planejamento dos estudos. A intenção é que o ensino a distância seja bem aproveitado pelos funcionários que o utilizam como uma forma de facilitar seu trabalho e aprimorar suas habilidades.

Conhecendo o Sistema EAD da empresa pesquisada, pode-se confirmar que o conceito de EAD de Moore apud Niskier (1999) é aplicado na prática. Segundo este autor, educação a distância é:

“... a aprendizagem planejada que geralmente ocorre num local diferente do ensino e, por causa disso, requer técnicas especiais de desenho de curso, técnicas especiais de instrução, métodos especiais de comunicação através de eletrônica e outras tecnologias, bem assim arranjos essenciais organizacionais e administrativos” (Niskier apud Moore, 1999).

Além do conceito de EAD, foram verificados na empresa vários meios instrucionais clássicos citados por autores. Observou-se a utilização de material impresso, televisão (TV corporativa), telefone e videoconferência ponto-a-ponto. A empresa também utiliza praticamente todas as soluções do *e-learning/WBT*: *e-mail*, lista de discussão, *newsgroups* (nas comunidades), *chat*, *www*, *video on demand* e *Web TV*.

Também se pode confirmar que os mitos do treinamento baseado em computador (CBT) citados por Batalha (1994) realmente não passam de mitos. Na empresa pesquisada, por exemplo, existe consciência de que o EAD não substitui o professor.

Outras questões desenvolvidas na fundamentação teórica deste trabalho também foram verificadas na empresa. Dos profissionais de EAD citados por Cardoso e Pestana (2001), por exemplo, a empresa possui todas as funções. Há o analista de treinamento (que é um analista específico de EAD), o professor/conteúdistas, o roteirista (que é o próprio analista), o redator (que é o próprio analista) e o pedagogo. Isto corrobora a afirmação dos autores de que a empresa não precisa ter necessariamente profissionais diferentes para cada uma destas funções.

O Sistema de EAD da empresa, em comparação com o proposto por Niskier (1999), atende a maioria das etapas do modelo proposto pelo autor. Analisando o sistema da empresa, vê-se que ele possui fontes de conhecimento, desenho e apresentação de boa qualidade. As etapas a melhorar são a interação e o ambiente de aprendizagem, o que pôde ser constatado nas entrevistas.

Além disto, as soluções integradas citadas por Cardoso e Pestana (2001) e o projeto técnico do EAD salientado por Rego Jr. (2001) são fatores postos em prática na empresa.

Peters (2001) afirma que a migração de um processo de aprendizagem tradicional para o aprendizado a distância é uma consequência de um processo de “industrialização” da educação. Este fato foi verificado na empresa, visto que todos os entrevistados vêem o EAD como a possibilidade de redução de custos. Logo, a finalidade de unicamente aumentar os lucros das instituições ainda vigora. No caso das empresas que usam EAD para capacitação de seus funcionários, o aumento de lucros se dá a partir da redução de custos. Porém, se o desenvolvimento organizacional fosse visto como um fator competitivo, o lucro seria consequência de um aumento de receita propiciado pelo crescimento da organização.

Desta forma, constata-se que é necessário um novo modelo de aprendizagem. Na empresa, foram verificados alguns dos itens do modelo contemporâneo de aprendizagem proposto por Peters (2001), conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro nº 36: Verificação do Modelo de Aprendizagem de Peters na Empresa

Apresentação de textos, diagramas, gráficos e imagens para aprendizagem	Sim
Obtenção de dados e informações	Sim
Comunicação com outros alunos e tutores	Parcial
Colaboração em projetos de aprendizagem	Não
Exploração de informações necessárias para os aprendentes	Sim
Documentação de resultados da aprendizagem	Não
Apresentação e recepção de conteúdos do aprendizado por multimídia	Sim
Apresentação eletrônica de resultados da aprendizagem	Sim
Aprendizagem mediante simulações e experimentos	Não
Aprendizagem mediante inclusão em espaços virtuais	Parcial

Fonte: adaptado de Peters (2001).

Desta forma, os pontos a serem priorizados pela empresa são a comunicação com outros alunos e tutores, a colaboração em projetos de aprendizagem, a documentação de resultados da aprendizagem, a aprendizagem mediante simulações e experimentos e a aprendizagem mediante inclusão em espaços virtuais, o que foi confirmado nos depoimentos dos entrevistados. A aprendizagem colaborativa precisa ser desenvolvida.

Em relação ao construtivismo/construcionismo, vê-se que a empresa não está priorizando esta forma educacional, pois o conhecimento está sendo tratado como algo pronto, com exceção das comunidades, que constituem um espaço para criação de conhecimento. O ciclo de Valente (2000) “descrição-execução-reflexão-depuração-descrição” tem parado na fase de reflexão.

A partir desta pesquisa, corrobora-se a afirmação de Peters (2001) de que os problemas do ensino a distância refletem os problemas da educação clássica. De acordo com os entrevistados, os problemas que tradicionalmente aparecem nos treinamentos também são levados para o EAD. Logo, é preciso que o EAD seja aperfeiçoado no sentido de ter mais relação com os planos estratégicos e de sanar as deficiências pedagógicas, além de priorizar o ser humano.

Talvez uma das deficiências seja o tipo de cursos a distância oferecidos pela empresa. Percebe-se que o EAD, apesar de ser uma forma de T&D, ainda possui o foco nos treinamentos mais técnicos e informativos, não disponibilizando programas

de desenvolvimento. Na empresa pesquisada, não foram verificados cursos que propiciassem um real desenvolvimento das pessoas.

Nesta linha, Carvalho (1994) diz que a transmissão do conhecimento deve migrar para a construção do conhecimento. Isto não se verifica no EAD da empresa estudada. Uma incipiente construção de conhecimento foi verificada nas comunidades, que precisam neste momento ser incentivadas.

Além disto, se os profissionais de EAD são, de uma maneira geral, profissionais de T&D, eles também deveriam ser conhecedores do negócio e liderar o processo de fazer a organização aprender a aprender, características citadas por Marras (2000) e Carneiro (1994). Os especialistas em EAD da empresa demonstraram conhecer o negócio e a empresa como um todo, mas parece que ainda não estão conseguindo transformá-la em uma organização de aprendizagem. Talvez a causa disto seja o contexto de mudanças, em que seguidamente são trocados gestores e líderes-chave.

E se a tendência é que os profissionais de T&D passem a atuar como consultores internos, o mesmo vale para os profissionais de EAD. Porém, isto não foi verificado na empresa pesquisada, onde esses profissionais ainda são bastante técnicos (especialistas).

É possível que este tecnicismo esteja prejudicando o treinamento a distância, que é um processo que geralmente pode ser visto como um evento sistêmico. Os depoimentos dos entrevistados permitem concluir que não está havendo um *feedback*, tanto dos funcionários como dos líderes, em relação ao EAD.

Observa-se que o EAD não está plenamente integrado com os demais subsistemas de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas. Sugere-se que a empresa busque a contribuição do EAD para a retenção de talentos. Os demais programas de RH podem aproveitar a potencialidade do EAD para o desenvolvimento de projetos em conjunto. Não apenas em relação a RH, mas, de maneira geral, a relação cliente-fornecedor pode ser aprimorada.

Motta (1998) coloca que as empresas afirmam que o diferencial agora não é a tecnologia, mas os RH. No caso do EAD da empresa pesquisada, o seu diferencial

ainda é a tecnologia. Mesmo assim, é possível constatar uma migração para uma concepção mais humanista, confirmando que o paradigma mecanicista está evoluindo para um paradigma holístico.

Neste novo paradigma, o papel do gerente, segundo Carvalho (1994) seria prover condições para o desenvolvimento de competências, provocando mudança e criação de conhecimento. Este é um aspecto ainda falho na empresa e admitido pelos próprios líderes entrevistados, que não estão conseguindo trabalhar os aspectos humanos de seus funcionários.

O estudo dos aspectos humanos permite um maior entendimento do comportamento das pessoas. Esta pesquisa não visou a compreender o ser humano na sua totalidade, mas procurou revelar as suas percepções sobre o EAD da empresa.

A pesquisa de Elton Mayo na década de 1930 descobriu que a motivação dos trabalhadores é decorrente não apenas de fatores salariais, mas de fatores humanos. Já naquela época foi levantada a importância do reconhecimento das pessoas, um fator que está precisando ser mais bem trabalhado em relação ao EAD da empresa pesquisada.

Mayo também descobriu que o trabalhador reage enquanto membro de grupo e que as organizações são locais propícios ao surgimento de grupos informais. Na empresa pesquisada, constatou-se que existem vários grupos informais e, no que tange ao EAD, as comunidades são, de certa forma, grupos informais que interagem.

De acordo com Chanlat (1996), a concepção manipuladora do homem nas organizações tem evoluído para a consideração das dimensões esquecidas. Isto pôde ser percebido na empresa pesquisada, que ao reconhecer a importância deste estudo, revelou sua preocupação com a dimensão humana.

Porém, a partir da pesquisa, constata-se que nem todos os aspectos humanos trazidos por Chanlat (1996) tem sido priorizados pela gestão do ensino a distância na empresa. O quadro a seguir procura demonstrar alguns pontos que precisam ser melhorados:

Quadro nº 37: Aspectos Humanos de Chanlat (1996) no EAD da Empresa

<i>Indivíduo</i>	<i>Aspectos Investigados</i>	<i>Conclusão</i>
------------------	------------------------------	------------------

Genérico e singular	Particularidades individuais	Os funcionários e alguns líderes não percebem a empresa considerar as individualidades.
Ativo e reflexivo	Participação e reflexão	A participação nos cursos é pequena. Nem todos cursos propiciam reflexão.
De palavra	Linguagem e comunicação	A linguagem dos cursos é adequada, mas existem problemas de comunicação.
De desejo e de pulsão	Desejo	O maior desejo é a expansão é o aperfeiçoamento do Sistema EAD.
Simbólico	Simbolismo	EAD representa economia e atualização.
Espaço-temporal	Tempo e espaço	EAD vence algumas barreiras de tempo e espaço, mas traz desafios.

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir dos dados coletados.

De um modo geral, acredita-se que os aspectos a serem priorizados pela empresa devem ser os referentes ao EAD que sejam extrínsecos às pessoas. Estes aspectos incluem prioritariamente a comunicação, a divulgação, o reconhecimento das pessoas que participam dos cursos, a liderança, as particularidades individuais, a participação e a reflexão.

Assim, após a investigação e a análise dos dados coletados, pode-se destacar os principais aspectos positivos do ensino a distância na empresa:

- existe uma preocupação com a dimensão humana;
- a empresa dispõe de uma excelente infra-estrutura técnica (equipamentos, rede, etc);
- são utilizadas diversas soluções de *e-learning*;
- os mitos do CBT estão conseguindo ser derrubados;
- a linguagem dos cursos é bem elaborada;
- existe um projeto técnico bem estruturado para o EAD
- e as soluções integradas (presencial + virtual) estão trazendo resultados.

Como recomendações à empresa, sugere-se:

a) Apresentar o projeto de ensino a distância aos gestores que, por ventura, ainda desconheçam o sistema, de forma que possa se buscar uma relação alinhada totalmente com os planos estratégicos da empresa.

b) Elaborar um plano de comunicação para o EAD que englobe a interação entre alunos, tutores, especialistas e líderes.

c) Elaborar uma estratégia de conscientização das lideranças para que estas consigam realmente exercer o seu papel de apoio em relação ao EAD.

d) Aperfeiçoar o ambiente de aprendizagem, incentivando projetos colaborativos, a aprendizagem mediante simulações e experimentos, a atuação das comunidades e a construção do conhecimento, independentemente do tipo de conteúdo dos cursos. Esta é uma forma de efetivar um modelo mais construtivista/construcionista, indo além da fase de reflexão do ciclo de Valente (2000).

e) Focar o EAD em aumento de receita, mudando a mentalidade de vê-lo apenas como um instrumento para redução de custos.

f) Documentar os resultados da aprendizagem dos alunos, buscando valorizar as pessoas que participam dos cursos a distância. Sugere-se realizar cerimônias, comemorações, entrega de certificados e reforçar o programa de milhagem, que é desconhecido por muitos.

g) Desenvolver e disponibilizar treinamentos mais formativos, que contribuam para o desenvolvimento das pessoas. Isto fará com que o Sistema não se restrinja apenas a treinamentos pontuais. A mudança para melhor virá com uma formação funcional mais ampla.

h) Buscar uma atuação dos especialistas em EAD como consultores internos, melhorando a relação interna de cliente-fornecedor, ouvindo mais as pessoas e estimulando o *feedback* delas sobre o EAD como um todo.

i) Buscar uma aproximação maior da área de Recursos Humanos da empresa, a fim de estabelecer parcerias que possam beneficiar tanto o EAD como os demais subsistemas de Rh.

j) Desenvolver um programa contínuo de divulgação do ensino a distância na empresa.

Para a academia, seria recomendável a realização de posteriores pesquisas aplicadas em outras empresas, dedicadas a outros tipos de atividades, de tamanhos diversos, que utilizem o ensino a distância para a capacitação de funcionários. Futuras

investigações que estudem de forma aprofundada uma ou mais variáveis utilizadas nesta pesquisa, com certeza, constituiriam avanços para a comunidade acadêmica. Outras possibilidades seriam investigar a avaliação de resultados de programas de ensino a distância e a efetividade destes programas nas organizações.

A ampliação dos limites do conhecimento sobre o ensino a distância e suas implicações contribuirá para entender melhor essa metodologia que está sendo cada vez mais utilizada nas organizações, assim como para conhecer todas as suas possibilidades de aplicação.

Esta pesquisa procurou ampliar os conhecimentos sobre EAD. Mesmo assim, cabe ressaltar que ela apresenta alguns fatores que podem ter limitado o estudo.

Um deles foi o fato de a empresa se encontrar em período de mudanças. Isto pode ter interferido nos dados coletados, visto que durante o período de coleta, que foi de seis meses, algumas situações podem ter sido alteradas na empresa.

O número de entrevistados também limitou a exploração das informações obtidas. Tanto os líderes como os funcionários entrevistados podem não representar fielmente o conjunto de líderes e funcionários da empresa. Os especialistas em EAD foram entrevistados em sua totalidade, mas mesmo assim, por ser uma pesquisa qualitativa, não há como haver uma mensuração das percepções. O fato de que vários dos entrevistados eram pessoas conhecidas da pesquisadora pode ter causado algum viés na pesquisa. Além disto, ressalta-se que não foram ouvidos líderes e funcionários de outras filiais da empresa, focalizando o estudo apenas em um estado brasileiro.

A falta de bibliografia específica sobre os aspectos humanos do EAD foi também uma limitação deste estudo. Autores que trabalham genericamente a dimensão humana nas organizações (Chanlat, 1996; Motta, 1998) foram utilizados como base principal.

Finalmente, os resultados deste estudo não podem ser generalizados, pois se trata de uma análise descritiva que considerou um caso específico de uma organização que utiliza o ensino a distância.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Eliete. *PUC Abre Curso Para Interior*. Porto Alegre: ZH Classificados – Caderno de Empregos, 27 de julho de 1999.

ANATEL – Agência Nacional das Telecomunicações. *Site* disponível na Internet em: <http://www.anatel.gov.br>. Acessado em 28 de dezembro de 2001.

BATALHA, Paulo Eduardo Lopes. *Informática e T & D*. In: BOOG, Gustavo G. (coord). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, Fernando. *Educação e Construção do Conhecimento*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

BOOG, Gustavo G. *Os Novos Paradigmas do Mundo dos Negócios*. In: BOOG, Gustavo G. (coord). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARDOSO, Fernando de Carvalho e PESTANA, Thiago Martinelli Pinto. *Treinamento On-line (E-learning)*. In: BOOG, Gustavo G. (coord). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um Guia de Operações*. São Paulo: Makron Books, 2001.

CARNEIRO, Cleo. *T & D e a Estratégia de Recursos Humanos*. In: BOOG, Gustavo G. (coord). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira. *T & D Estratégicos*. In: BOOG, Gustavo G. (coord). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHANLAT, Jean-François. *Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações*. In: Chanlat, Jean-François (coord.). *O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas – v. 1*. São Paulo: Atlas, 1996. 3ª Edição.

CRUZ, Dulce Márcia e MORAES, Marilice de. *Tecnologias de Comunicação e Informação para o Ensino a Distância na Integração Universidade/Empresa*. Florianópolis: PPGE/UFSC, 1998. Disponível na Internet: <http://www.intelecto.net/ead/tecno1.htm>. Acessado em 02 de julho de 1999.

EQUIPE E-LEARNING BRASIL – MICROPOWER. *Relatório da ASTD – Uma Visão do E-learning*. Disponível na Internet em: <http://www.elearningbrasil.com.br>. Acessado em 26 de outubro de 2001.

EQUIPE E-LEARNING BRASIL – MICROPOWER. *Resultado Pesquisa: Expectativas e Barreiras na Implantação do E-learning*. Disponível na Internet em: <http://www.elearningbrasil.com.br>. Acessado em 26 de outubro de 2001.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1989. 10ª Edição.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999. 5ª Edição.

GUERRERO, Raquel Proaño. *As Mudanças Geradas Após a Implantação de um Sistema de Educação a Distância: Estudo Descritivo Quantitativo e Qualitativo da Empresa de Telecomunicações TELEK*. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2001. Dissertação de Mestrado.

HOFMANN, Jennifer. *Estudo de Caso - Aprendizagem Híbrida*. Disponível na Internet em: <http://www.elearningbrasil.com.br>. Acessado em 26 de outubro de 2001.

KOLB, David Allen et alli. *Psicologia Organizacional: uma Abordagem Vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978.

KRAMER, Érika A. W. Coester et alli. *Educação a Distância: da Teoria à Prática*. Porto Alegre: Alternativa, 1999.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1987. 3ª Edição.

LÉVY, Pierre. *As Tecnologias da Inteligência*. São Paulo: 34, 1994.

LÉVY, Pierre. *A Internet e a Crise do Sentido*. In: PELLANDA, Nize Maria Campos e PELLANDA, Eduardo Campos (org). *Ciberespaço: um Hipertexto com Pierre Lévy*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

MAIA, Carmen. *Guia Brasileiro de Educação a Distância*. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

MALVEZZI, Sigmar. *Do Taylorismo ao Comportamentalismo – 90 Anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos*. In: BOOG, Gustavo G. (coord). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*. São Paulo: Futura, 2000. 3ª Edição.

MAYO, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Londres: Routledge, 1933.

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

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

NAKAYAMA, Marina Keiko; SILVEIRA, Ricardo Azambuja e PILLA, Bianca Smith. *Treinamento Virtual: uma Aplicação para o Ensino a Distância*. In: Encontro Nacional da ANPAD, 19 de setembro 2000, Florianópolis. Anais.. 2000.

NISKIER, Arnaldo. *Educação a distância: a Tecnologia da Esperança*. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

NUNES, Ivônio Barros. *Noções de Educação a Distância*. Brasília: Revista Educação a Distância nrs. 4/5, Dez/93-Abr/94. Instituto Nacional de Educação a Distância, pp. 7-

25. Disponível na Internet em: <http://www.ibase.org.br/~ined/ivonio1.html>. Acessado em 02 de julho de 1999.

PETERS, Otto. *Duas Mudanças Estruturais na Educação a Distância: Industrialização e Digitalização*. São Leopoldo: Unisinos, setembro de 2001.

REED, Michael. *Teorização Organizacional: um Campo Historicamente Contestado*. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (organizadores da edição original) e CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia (organizadores da edição brasileira). *Handbook de Estudos Organizacionais v. 1 – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.

REGO JR., Luiz Carlos Moraes. *E-learning*. In: BOOG, Gustavo G. (coord). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um Guia de Operações*. São Paulo: Makron Books, 2001.

REVISTA AMANHÃ. Ano XV, nº 155, junho de 2000.

SILVEIRA, Ricardo Azambuja. *Ambientes Inteligentes Distribuídos de Aprendizagem*. Porto Alegre: Exame de Qualificação nº EQ-19, 1999. Disponível na Internet em: <http://www.inf.ufrgs.br>. Acessado em 03 de julho de 1999.

SPODICK, Edward F. *The Evolution of Distance Learning*. Hong Kong: University of Science & Technology Library. Disponível na Internet em: <http://sqzm14.ust.hk/distance>. Acessado em 23 de novembro de 2001.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1990. 8ª Edição.

VALENTE, José A. *Educação a Distância: Uma Oportunidade para Mudança no Ensino*. In: MAIA, Carmen (coord). *ead.br: Educação a Distância no Brasil na Era da Internet*. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2000.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. *Treinamento a Distância por Videoconferência: o Caso da Embrapa*. In: Encontro Nacional da ANPAD, 19 de setembro 2000, Florianópolis. Anais.. 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2ª Edição.

ANEXOS

Anexo A – Resultados dos Questionários sobre Mudanças Geradas Após a Implantação do Sistema de Educação a Distância na Telek

Anexo B – Roteiro para Entrevista com os Especialistas em EAD

Anexo C – Roteiro para Entrevista com os Líderes da Empresa

Anexo D – Roteiro para Entrevista com os Funcionários da Empresa

Anexo E – Portal Educação

Anexo A – Resultados dos Questionários sobre Mudanças Geradas Após a Implantação do Sistema de Educação a Distância na Telek

Afirmativas: 219 questionários	Média	Desv.P	1*	2*	3*	4*	5*	NR	Total
PERSPECTIVA ESTRATEGICA									
O Sistema EAD ajuda alcançar as metas almeçadas pela organização	3,94	0,74	-	6,40%	11,40%	63,90%	18,30%	-	219
Os objetivos do Sistema EAD são claros	4,03	0,74	0,50%	5,50%	6,80%	64,80%	22,40%	-	219
A implantação do Sistema EAD atende a uma necessidade urgente da organização no que se refere ao Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários	3,80	1,08	2,74%	13,24%	13,24%	42,47%	28,31%	-	219
O Sistema EAD é um meio que busca o auto-desenvolvimento dos funcionários	4,40	0,63	-	0,91%	5,02%	47,03%	47,03%	-	219
O Sistema EAD é um meio para reunir funcionários de diversas áreas para compartilhar conhecimentos	3,62	0,99	3,20%	12,33%	19,63%	49,32%	15,53%	-	219
Os cursos do Sistema EAD ajudam a construir uma postura pró-ativa na realização das tarefas	3,68	0,90	1,83%	10,05%	19,63%	54,79%	13,70%	-	219
Com a capacitação oferecida pelo Sistema EAD espera-se que o trabalho se torne mais eficiente	4,12	0,67	0,46%	2,28%	7,31%	64,38%	25,57%	-	219
PERSPECTIVA ESTRUTURAL									
Os cursos do Sistema EAD servem para aprofundar nos conhecimentos de certos temas	4,11	0,88	0,91%	4,57%	10,05%	52,97%	31,05%	0,46%	219
Os cursos do Sistema EAD servem para ter um conhecimento geral sobre certos temas	4,20	0,84	-	4,57%	4,57%	61,19%	28,77%	0,91%	219
Os conteúdos dos cursos do Sistema EAD podem ser aplicados nas tarefas do dia-a-dia	4,26	0,70	0,46%	1,37%	7,76%	52,51%	37,90%	-	219
PERSPECTIVA HUMANA									
<u>Os líderes assumiram o compromisso de um trabalho longo e difícil na implantação e uso do Sistema EAD</u>	3,32	1,12	4,11%	13,24%	42,01%	33,33%	5,94%	1,37%	219
<u>Os superiores encorajam os subordinados discutirem idéias e fazerem sugestões sobre o Sistema EAD para fazer uso delas</u>	2,68	1,15	15,10%	34,70%	24,70%	18,70%	6,80%	-	219
As informações oferecidas nos cursos do Sistema EAD são aceitas com confiança	4,04	0,71	-	4,10%	11,00%	61,60%	23,30%	-	219
A atitude dos funcionários respeito do Sistema EAD é favorável	3,68	0,87	0,46%	9,13%	24,20%	56,16%	9,59%	0,46%	219
<u>O Sistema EAD gerou mudanças nos padrões de comportamento e atitudes dos funcionários perante o trabalho</u>	3,27	1,05	2,28%	17,35%	43,38%	28,77%	7,31%	0,91%	219
<u>Os funcionários sentem-se motivados para fazer os cursos do Sistema EAD</u>	3,27	1,20	3,20%	24,20%	29,68%	33,79%	7,76%	1,37%	219
<u>A participação nos cursos do Sistema EAD é fundamental para a permanência na empresa</u>	2,88	1,13	12,30%	25,60%	31,50%	22,80%	7,80%	-	219
<u>Existe comprometimento dos funcionários com o sucesso do Sistema EAD</u>	3,38	0,96	2,28%	17,81%	28,77%	41,55%	9,59%	-	219
O Sistema EAD é bem aceito pelos funcionários	3,66	0,85	0,46%	10,96%	23,74%	52,05%	12,79%	-	219
O Sistema EAD gera uma tendência de aprender permanentemente	3,91	0,95	0,91%	8,68%	14,16%	52,97%	22,83%	0,46%	219
O Sistema EAD ajuda a desenvolver a auto-disciplina no aprendizado	3,92	0,88	1,40%	5,90%	17,40%	50,20%	25,10%	-	219
PERSPECTIVA CULTURAL									
<u>O Sistema EAD gerou mudanças nos hábitos e costumes dos funcionários no dia-a-dia</u>	3,06	0,92	3,20%	24,66%	39,27%	28,31%	4,57%	-	219
Os horários nos quais os cursos do Sistema EAD são oferecidos são adequados	3,64	1,17	5,00%	11,90%	22,40%	37,40%	22,80%	0,50%	219
Os funcionários participam de uma forma espontânea dos cursos do Sistema EAD	4,17	0,84	0,50%	4,60%	11,40%	44,70%	38,80%	-	219
Os funcionários têm a liberdade de participar dos cursos segundo sua disponibilidade de tempo	4,07	1,17	1,37%	12,79%	8,68%	35,16%	41,10%	0,91%	219
PERSPECTIVA POLÍTICA									
<u>Ouvir e trocar impressões e idéias sobre o Sistema EAD são práticas comuns</u>	2,85	1,09	8,68%	32,42%	27,85%	28,77%	1,83%	0,46%	219
As sugestões e impressões sobre o Sistema EAD são expressadas de forma direta e franca	3,53	1,03	2,74%	10,50%	30,59%	47,03%	8,22%	0,91%	219
PERSPECTIVA TECNOLÓGICA									
Os cursos do Sistema EAD são de boa qualidade	4,00	0,81	0,50%	4,10%	13,20%	61,20%	20,50%	0,50%	219
Os cursos do Sistema EAD são didáticos e compreensíveis	3,91	0,97	0,46%	8,22%	15,07%	56,16%	19,18%	0,91%	219
O Sistema EAD ajuda a superar barreiras de tempo no acesso a cursos de treinamento	3,98	1,14	2,30%	8,70%	12,30%	47,90%	27,40%	1,40%	219
O Sistema EAD ajuda a superar barreiras geográficas no acesso a cursos de treinamento	4,25	0,75	-	3,65%	7,76%	48,40%	40,18%	-	219

Notas:

1* Discordo Totalmente, 2* Discordo, 3* Não discordo, nem concordo, 4* Concordo, 5* Concordo Totalmente

Fonte: adaptado de Guerrero. 2001.

Anexo B – Roteiro para Entrevista com os Especialistas em EAD

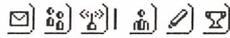
- 1. Particularidades individuais:** como a empresa considera as particularidades individuais (diferentes necessidades, diferentes estilos de aprendizagem, etc) no EAD?
- 2. Participação e reflexão:** como se dá a participação das pessoas no Sistema EAD? E a reflexão, como é proporcionada?
- 3. Comunicação e Linguagem:** qual é a linguagem utilizada no Sistema EAD? Como se dá o processo de comunicação entre as pessoas no Sistema EAD?
- 4. Desejo:** qual é o seu desejo em relação ao Sistema EAD?
- 5. Simbolismo:** o que o Sistema EAD representa para ti, para a empresa e para os funcionários?
- 6. Tempo e espaço:** como você vê a questão do tempo e do espaço no Sistema EAD?
- 7. Motivação:** o que leva as pessoas a utilizarem o Sistema EAD? Como elas se motivam?
- 8. Liderança:** qual é o papel dos líderes em relação ao Sistema EAD?
- 9. Mudança de comportamento:** que mudanças de comportamento das pessoas já foram proporcionadas pelo Sistema EAD?
- 10. Aprendizado:** como está sendo o aprendizado das pessoas nos cursos a distância?

Anexo C – Roteiro para Entrevista com os Líderes da Empresa

- 1. Particularidades individuais:** como acredita que a empresa considera as particularidades individuais (diferentes necessidades, diferentes estilos de aprendizagem, etc) no EAD?
- 2. Participação e reflexão:** como você vê a participação das pessoas no Sistema EAD? E a reflexão, como acredita que é proporcionada?
- 3. Comunicação e Linguagem:** o que você acha da linguagem utilizada no Sistema EAD? Como se vê o processo de comunicação entre as pessoas no Sistema EAD?
- 4. Desejo:** qual é o seu desejo em relação ao Sistema EAD?
- 5. Simbolismo:** o que o Sistema EAD representa para a empresa? E para a sua área? E para os funcionários?
- 6. Tempo e espaço:** como você vê a questão do tempo e do espaço no Sistema EAD?
- 7. Motivação:** o que leva as pessoas a utilizarem o Sistema EAD? Como elas se motivam?
- 8. Liderança:** como líder, como você vê o seu papel em relação ao Sistema EAD?
- 9. Mudança de comportamento:** você percebe mudanças de comportamento das pessoas em virtude do pelo Sistema EAD? Quais?
- 10. Aprendizado:** como você avalia o aprendizado das pessoas nos cursos a distância?

Anexo D – Roteiro para Entrevista com os Funcionários da Empresa

- 1. Particularidades individuais:** como a empresa considera as suas particularidades individuais (necessidades, estilos de aprendizagem, etc) no EAD?
- 2. Participação e reflexão:** como você vê a participação das pessoas no Sistema EAD? E a reflexão, como é proporcionada?
- 3. Comunicação e Linguagem:** como você vê a linguagem utilizada no Sistema EAD? Como você vê o processo de comunicação entre as pessoas no Sistema EAD?
- 4. Desejo:** qual é o seu desejo em relação ao Sistema EAD?
- 5. Simbolismo:** o que o Sistema EAD simboliza para você?
- 6. Tempo e espaço:** como você vê a questão do tempo e do espaço no Sistema EAD?
- 7. Motivação:** o que leva você a utilizar o Sistema EAD? Como você se motiva a utilizá-lo?
- 8. Liderança:** como você vê o papel dos líderes em relação ao Sistema EAD?
- 9. Mudança de comportamento:** você percebe que mudou algum comportamento em virtude do Sistema EAD?
- 10. Aprendizado:** como você avalia o seu aprendizado nos cursos a distância?



- TREINAMENTO
- CARREIRA
- DOCUMENTOS
- ROTEIRIZADOR
- ADMINISTRAÇÃO



Meus Treinamentos

▶ Acesse os seus cursos, seu histórico de desempenho e tudo relacionado ao seu treinamento on-line. 



Minhas Comunidades

▶ Acesse as atividades de suas Comunidades. 



Videoteca

▶ Assista a vídeos de treinamento das mais diversas áreas : gerencial, qualidade, vendas, entre outros. 



TV

▶ Assista a programação da TV Corporativa através da intranet. 



Sala Virtual

▶ Participe de eventos e reuniões na SALA VIRTUAL. 



Gerente Online

▶ Veja os eventos e artigos do Gerente. 

NOTÍCIAS

Seção **Notícias de Capa** 

28/05/2002   LEIA MAIS

e-learning
▶ SOBREVIVER NÃO É O SUFICIENTE!

20/05/2002   LEIA MAIS

E-learning
▶ Por que aderir ao e-learning

10/04/2002   LEIA MAIS

E-ducação
▶ Como inscrever-se em cursos