

ABRIL/2004

O ENSINO A DISTÂNCIA EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES: IMPLANTAÇÃO E MUDANÇAS

Bianca Smith Pilla

PPGA/EA/UFRGS – bspilla@ea.ufrgs.br

Marina Keiko Nakayama

PPGA/EA/UFRGS – marina@ea.ufrgs.br

C – Gestão de Sistemas de Educação a Distância
3. Educação Corporativa

Resumo

Este artigo apresenta um estudo de caso realizado em uma empresa brasileira de telecomunicações. O objetivo foi descrever o modelo utilizado pela empresa para a implantação do Sistema de Ensino a Distância (EAD) e analisar as mudanças geradas após a sua implementação, tendo como base as seis perspectivas abordadas por Motta (1998): estrutural, tecnológica, cultural, política, estratégica e humana. A pesquisa foi realizada em três etapas e utilizou diferentes técnicas de coleta de dados, tais como documentação, questionários, observação direta e entrevistas com especialistas em EAD da empresa, líderes e funcionários que participaram de cursos à distância. Os resultados revelam que a dimensão tecnológica é a mais aprimorada, enquanto que a dimensão humana é a que tem se mostrado mais falha, de forma que há aspectos importantes que não estão sendo priorizados na gestão do ensino a distância da empresa. Constata-se também que o EAD reflete os problemas tradicionais do treinamento presencial, carecendo de um novo modelo de aprendizagem voltado à construção do conhecimento.

Palavras-chave: ensino a distância; implantação; mudanças.

1 Introdução

É notável o fato de que hoje as organizações estão transformando a sociedade, na qual a maior parte do trabalho é fruto do conhecimento. Esta nova realidade, por sua vez, apresenta muitos desafios para as próprias organizações e as pessoas que nelas trabalham.

Nesta busca, as tecnologias de informação têm ajudado no desenvolvimento de interessantes alternativas de ensino-aprendizagem, como é o caso do Ensino a Distância (EAD), um sistema que está sendo aplicado em cursos de capacitação para funcionários de empresas que buscam ter um diferencial competitivo dentro do ambiente concorrencial em que estão inseridas.

Este é o caso da empresa pesquisada, que possui, desde 1996, um Sistema EAD implementado e consolidado, através do qual são realizados diversos programas de capacitação de seus funcionários. A empresa 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.

Portanto, o presente trabalho teve como objetivo verificar como foi a implantação do Sistema de Ensino a Distância desta empresa e quais foram as mudanças geradas após a sua implantação, em especial em relação à dimensão humana. Foram objetivos específicos da pesquisa: descrever o modelo utilizado pela empresa para a implantação do Sistema EAD e o seu estágio atual; identificar as mudanças geradas na empresa após a implementação do Sistema EAD e analisar como é considerada a dimensão humana do Ensino a Distância na empresa com vistas a seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.

2 Ensino a Distância

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. O termo “Treinamento a distância” tem sido um dos mais usados nas organizações.

Estas diferentes definições de ensino a distância freqüentemente 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.

Segundo Moore e Kearsley (1996), ensino 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”.

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 Moore e Kearsley (1996), complementado com as idéias de Cardoso e Pestana (2001).

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 da empresa (rede interna) que está à disposição dos participantes. Estes autores também afirmam 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.

Nakayama *et al.* (2000) complementam que nos *sites* WWW estão recursos como textos, exercícios, figuras, filmes, instrumentos de comunicação, etc. Os alunos podem receber *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. Todas estas soluções utilizadas em EAD possuem o objetivo aumentar a diversidade de possibilidades de aprendizado e não substituirão as formas convencionais de treinamento corporativo (CARDOSO e PESTANA, 2001).

Em alguns casos, os alunos podem participar de uma aula presencial para a retomada dos conteúdos e para a avaliação. Cardoso e Pestana (2001) também colocam que podem haver 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.

3 O Fenômeno das Mudanças e as Seis Perspectivas de Análise

As mudanças são vistas como parte de uma nova era corporativa que exige a adaptação das organizações mediante a informação. A sociedade atual privilegia o conhecimento e substitui a sociedade industrial, mudando conseqüentemente as estruturas sociais (WOOD, 1995). Segundo este autor, o capital humano passa a ser o mais importante e valorizado.

Para Motta (1998), a construção de teorias para entender o fenômeno das mudanças justifica-se pela capacidade de explicar a realidade e pela aplicação prática na solução de problemas administrativos. Os diferentes modelos constroem teorias de mudança ao redor de focos específicos que concebem o fenômeno organizacional. Algumas das dimensões privilegiadas para a compreensão do fenômeno global de mudança apresentadas por Motta (1998) são descritas a seguir:

- **Perspectiva estratégica:** vê a organização como um sistema aberto e inserido num contexto social, econômico e político mutante, privilegiando a forma de relacionar-se com a sociedade, através de seus produtos e seus serviços. Dá lugar à tomada de decisões, considerando o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente. Considera-se

que para mudar uma organização é necessário redefinir sua missão, objetivos e formas de identificar e selecionar alternativas de ação.

- **Perspectiva estrutural:** vê a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, que define o âmbito de ação de cada pessoa, e o consentimento e subordinação para cumprir funções estabelecidas. Pressupõe a definição prévia do papel formal dos funcionários como o fator primordial de eficiência e eficácia. Conclui-se que para mudar uma organização é necessário alterar-se a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.

- **Perspectiva tecnológica:** enfatiza a divisão do trabalho, a especialização de funções, e o tipo de tecnologia a ser empregada. Pode-se dizer que o padrão de inferência com relação à mudança é a alteração de sua tecnologia, especialização de funções e seus processos produtivos, ou seja, rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais.

- **Perspectiva cultural:** vê a organização como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados, tipificando e singularizando a organização perante outras. Estas expressões culturais são vistas na estrutura, na autoridade, em reuniões, formas de comunicação, entre outros. Este modelo prioriza o coletivamente compartilhado e as atitudes e comportamentos individuais. Na mudança, considera-se importante substituir a programação coletiva na busca de um novo sentido de identidade, como se fosse um empreendimento coletivo para alterar os valores das pessoas.

- **Perspectiva política:** considera a organização como um sistema de poder onde as pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. O poder é visto como um fim em si mesmo. Com relação à mudança, este modelo encontra necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação. Mudar uma organização passa a ser uma interferência nas formas como se articulam e se agregam os interesses e como se equilibra o poder entre interesses individuais coincidentes e conflitantes, incluindo a negociação interna e a solução de conflitos.

- **Perspectiva humana:** envolve conceitos como liderança, motivação, comunicação, desenvolvimento de habilidades e aptidões e 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. Tende-se a ver a formalidade organizacional e a hierarquia como fontes de frustrações, hostilidades e ressentimentos entre as pessoas. Considera-se que para mudar uma organização é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, através do incentivo à colaboração, práticas de motivação, liderança e reconstrução do sistema de recompensas de carreira e aperfeiçoamento pessoal. Esta perspectiva é discutida com maior profundidade no tópico a seguir.

4 A Dimensão Humana

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 das novas formas sociais geradas pela industrialização e desenvolveu a escola humanística, cuja ênfase é a dimensão humana da administração.

Nesta linha, 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. 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 e o desenvolvimento integral da pessoa, com alterações nas formas de conceber satisfação profissional, progresso e carreira (Motta, 1998).

Peters (2001) acredita que 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. O autor considera o uso de aprendizagem virtual como o mais fundamental acontecimento pedagógico do presente, e um acontecimento que possui grande importância cultural e histórica.

5 Método de Pesquisa

O método de pesquisa adotado é o de Estudo de Caso A pesquisa foi realizada em três etapas:

1ª etapa: realizada em 1999, teve como objetivo descrever o processo de implantação do Sistema de Ensino a Distância na empresa.

2ª etapa: realizada em 2001, buscou investigar quais foram as mudanças desencadeadas com a implementação do Sistema de Ensino a Distância na empresa.

3ª etapa: realizada em 2002, identificou como é considerada a dimensão humana no Ensino a Distância na empresa. Foram realizadas 7 (sete) especialistas em ensino a distância, 4 (quatro) líderes

(coordenadores, gerentes e diretores, 6 (seis) funcionários que realizaram algum curso pelo Sistema EAD da empresa e 3 (três) funcionários não-especialistas em EAD que possuíam informações adicionais relacionadas ao sistema, totalizando, portanto, 20 (vinte) pessoas. 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. Além das entrevistas, optou-se por utilizar nesta etapa da pesquisa as técnicas de *documentação* e *observação direta*, as quais colaboram para estabelecer a validade e a confiabilidade do estudo de caso.

Os dados contidos nos documentos coletados foram tratados através de *análise documental*. Já as entrevistas foram analisadas através de *análise de conteúdo*.

6 Resultados

6.1 A Implantação do Sistema EAD na Empresa

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.

Dentro deste contexto, a empresa pesquisada é uma das filiais de uma empresa de telecomunicações brasileira, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Sua atividade principal é a prestação de serviços de telefonia fixa comutada local e de longa distância nacional. Ela passou por um período de reestruturação organizacional, deixando de ser uma empresa regional para se tornar uma empresa nacional.

O Sistema de Ensino a Distância da empresa teve início em 1996, quando foi implantado o Sistema de Teleducação. A partir de então, a equipe de treinamento da empresa estabeleceu um grupo de trabalho a partir das metas estabelecidas de implantar um programa consistente de capacitação virtual de recursos humanos que atendesse as necessidades da empresa em áreas cujo perfil se mostre adequado a esta solução. A seguir, descreve-se cada uma das atividades distribuídas aos integrantes da equipe responsável:

- **Sistemas prontos:** são sistemas que oferecem cursos prontos a serem contratados de fornecedores. A empresa fez uma parceria com uma fornecedora para cursos na área de informática de grande utilização na empresa. A seguir, selecionou alunos e especialistas para uma turma-piloto a fim de avaliar a aplicabilidade dos cursos adquiridos.

Primeiramente, foi realizada uma palestra a estes alunos (aula inaugural) e então, iniciou-se a execução dos cursos. Após, foi feita uma avaliação de toda sistemática para então, a contratação definitiva dos cursos virtuais.

- **Sistemas de Desenvolvimento:** a equipe do projeto de EAD confeccionou um guia de avaliação para os *softwares* de autoria (*softwares* para o desenvolvimento de cursos à distância), a fim de selecioná-los com base em critérios consistentes, tanto técnicos quanto pedagógicos. Foram escolhidos e instalados diversos *softwares* e

executados testes. Utilizando o guia de avaliação, a equipe concluiu quais *softwares* se adequavam às necessidades da empresa.

- Ferramentas de ambientação e apoio: além dos sistemas, a empresa colocou à disposição dos alunos virtuais uma vasta gama de serviços de capacitação.

- Formatação de mundos: a empresa contratou desenvolvedores para realizar o projeto gráfico da página, o desenvolvimento dos ambientes e a configuração e integração de todos os serviços.

- Medição de Resultados Globais: a empresa previu os métodos de avaliação a serem utilizados, tanto para os alunos, quanto para os cursos em si. Foram previstas aplicações de instrumentos antes do início de cada curso e ao final.

- Divulgação na Empresa: a empresa preparou uma gama de materiais de apoio para divulgar o Sistema EAD interna e externamente. Também organizou uma aula inaugural para a turma piloto e um evento de lançamento do Sistema.

Na terceira etapa da pesquisa, verificou-se que existem dois portais de ensino a distância em vigor: o antigo e o novo. Isso se deve ao fato de que em 2002 o Sistema de Ensino a Distância teve que ser ampliado e adaptado para os demais estados em que a empresa passou a atuar.

6.2 As Mudanças Geradas Após a Implementação do Sistema EAD

As mudanças geradas após a implementação do Sistema de Ensino a Distância na empresa foram identificadas na segunda etapa da pesquisa, a partir das seis dimensões apresentadas por Motta (1998). A seguir, destacam-se os principais pontos encontrados:

- Dimensão estratégica: verificou-se que o Sistema EAD ajuda a alcançar as metas almejadas pela organização. A maioria dos respondentes entende os objetivos do Sistema EAD e concorda que a capacitação fornecida pelo Sistema EAD colabora com o autodesenvolvimento.

- Dimensão estrutural: percebe-se que os cursos do Sistema EAD servem para tanto para as pessoas aprofundarem seus conhecimentos sobre certos temas, como para terem um conhecimento geral. De acordo com os respondentes, os conteúdos dos cursos do Sistema EAD podem ser aplicados nas tarefas do dia-a-dia.

- Dimensão cultural: não são verificadas mudanças geradas pelo Sistema EAD nos hábitos e costumes dos funcionários no dia-a-dia. Eles participam de forma espontânea nos cursos e segundo sua disponibilidade de tempo.

- Dimensão política: verificou-se que ouvir e trocar impressões sobre o Sistema EAD não são práticas comuns e que nem sempre as sugestões sobre o Sistema EAD são expressas de forma direta e franca.

- Dimensão tecnológica: o Sistema EAD tem o seu grande destaque. Os cursos são de boa qualidade, didáticos e compreensíveis. Além disso, para os respondentes o Sistema EAD ajuda a superar barreiras de tempo e espaço no acesso a cursos de treinamento.

- Dimensão humana: nota-se que os superiores não encorajam os subordinados a discutirem idéias e fazerem sugestões sobre o Sistema EAD para fazer uso delas. Além disso, o Sistema EAD não gerou

mudanças nos comportamentos e atitudes dos funcionários frente ao trabalho. Apesar de a atitude dos funcionários a respeito do Sistema EAD ser favorável, eles não se sentem motivados a fazer os cursos do Sistema EAD, até mesmo porque a sua participação nos cursos não é fundamental para a sua permanência na empresa.

6.3 A Dimensão Humana do EAD

Pode-se verificar na segunda etapa da pesquisa que a dimensão humana do EAD mostrou-se como uma das perspectivas mais frágeis. Desta forma, foi realizada a terceira etapa da pesquisa, que consistiu essencialmente em um aprofundamento dessa dimensão. As idéias-chave são apresentadas a seguir:

- Postura pessoal frente ao EAD: 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.

- Diferenças entre o ensino presencial e o 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.

- Visão atual e futura do EAD: 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.

- Comunicação na gestão do EAD: 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 participam dos cursos são frágeis.

- 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.

- Modelo pedagógico do EAD: o modelo pedagógico do EAD comporta técnicas para lidar com as particularidades 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.

7 Considerações Finais

Após algum tempo da implantação do Sistema de Ensino a Distância na empresa, é possível inferir algumas conclusões. Primeiramente, verificou-se que houve uma boa receptividade ao Sistema EAD, tanto pelos funcionários como pelos gestores. Como os alunos

provêm de diferentes áreas da empresa, eles são elementos de disseminação da cultura de EAD em suas áreas e colaboram para o sucesso do Sistema, criando expectativas em seus colegas de trabalho.

Com o antigo Sistema Teleducação, a empresa não media a frequência nos treinamentos à distância, o que foi possível efetivar com o Sistema EAD, que permite monitorar os treinandos e o tempo que eles despendem em treinamentos à distância. Porém, mesmo com uma maior capilaridade que os treinamentos presenciais e mesmo se adequando aos horários e ao ritmo de cada pessoa, o EAD ainda tem absenteísmos e desistências, pois exige uma forte disciplina das pessoas para continuarem nos cursos.

As dificuldades encontradas no momento de implantação do EAD na empresa ainda se perpetuam, mas com menor frequência, tais como a criação de massa crítica, a valorização dos programas, a concentração do aluno no curso realizado em ambiente de trabalho, a performance da rede, a possível falta de autodisciplina dos alunos e de apoio dos colegas e gerentes.

Analisando as mudanças desencadeadas pelo Sistema EAD, conclui-se que ele, de certa forma, colaborou para atingir certas metas estratégicas da empresa, como a conquista da satisfação dos clientes, mediante o treinamento pontual dos funcionários com cursos à distância específicos.

Esta mudança criou uma abertura no sistema de comunicações internas e externas gerando novas formas de agir e de pensar, envolvendo os participantes no processo cliente-fornecedor-funcionário, além de que tornou o público interno mais consciente sobre o propósito da empresa, conceito que concorda com Motta (1998).

Os resultados também mostram que o processo de liderança utilizado evidencia muito pouco relacionamento e apoio dos superiores aos subordinados. Os líderes não encorajam os subordinados a discutirem idéias, sugestões ou opiniões sobre o Sistema EAD. Evidencia-se baixo estímulo e pouca participação dos subordinados neste aspecto. Este pouco envolvimento das lideranças no processo constitui um sério problema de interação e comunicação, tanto entre o pessoal que dirige o Sistema EAD e o nível gerencial, como entre estes últimos com os funcionários. 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 nível de troca de idéias, sugestões e impressões sobre o Sistema EAD são mínimos.

Esta característica parece até influir no propósito de mudança, levantado por Motta, que é abrir um espaço de motivação, satisfação pessoal e profissional dos funcionários. Constata-se que o elemento motivacional ainda é um fator inibidor no processo de aplicação do ensino a distância. O baixo nível de participação das pessoas na determinação de propósitos mútuos, na determinação das metas, e a falta de envolvimento dos líderes resultam em redução das intenções e do comprometimento de trabalhar em direção a uma meta comum.

Cabe ressaltar que esta baixa motivação é aliada a outros fatores de caráter ambiental interno da empresa que não têm relação direta com o

Sistema EAD, mas que acabam também influenciando a participação do funcionário nos cursos à distância. Mesmo assim, existe uma consciência global de que o Sistema EAD representa uma alternativa interessante de aprendizagem, e, por isso, tanto os respondentes como os entrevistados mostram uma atitude favorável ao EAD.

Um aspecto importante do estudo é que a participação nos cursos a distância é realizada de forma voluntária, apresentando um estilo de gestão empresarial mais próximo ao participativo. Embora outros resultados mostrem que ainda que não seja exigência formal da empresa fazer algum curso a distância, existem fatores subjetivos que fazem com que o funcionário sinta-se na obrigação de fazer determinados cursos oferecidos pelo Sistema EAD.

Sobre as mudanças no comportamento e atitude dos funcionários perante o trabalho com o aparecimento do Sistema EAD, existe uma divergência de resultados. Os resultados quantitativos mostram que a grande maioria dos respondentes não acha que o Sistema EAD gerou mudanças nos hábitos e costumes dos funcionários no dia-a-dia. Mas os resultados qualitativos da segunda e terceira etapas da pesquisa revelam que os entrevistados percebem o início de uma mudança de cultura a respeito do aprendizado. Eles acham que mudaram hábitos de aprender, formas de conceber o autodesenvolvimento e até a disponibilidade de tempo dedicado a esta atividade. Esta é uma tendência que ainda está sendo construída. O funcionário pode continuar a aprender ainda por sua própria conta, controlando cada vez mais sua aprendizagem e cumprindo o princípio da autonomia de que fala Peters (2001). Observa-se que a aprendizagem é um processo de descoberta lenta e gradual que tem início no aluno e termina nele. A cultura do auto-aprendizado está tomando forma. Ainda persistem antigos esquemas que devem ser ultrapassados para que o ensino seja considerado tão natural quanto o ensino presencial.

Evidencia-se que existem elementos dificultadores que atrapalham este objetivo do Sistema EAD. As contínuas interrupções durante o tempo dedicado ao treinamento virtual, as demandas exigidas pela própria empresa e a diminuição do tempo dedicado ao aprendizado não permitem um melhor aproveitamento pelo funcionário. Os funcionários insistem muito nesse ponto e são bastante claros expressando suas dificuldades para conciliar o tempo que a empresa dá para sua qualificação e o tempo real que eles dispõem para realizá-la efetivamente.

Como um ponto positivo do Sistema EAD da empresa, destaca-se a tecnologia, que constitui um fator facilitador deste processo. A vantagem da empresa de ter uma infra-estrutura de comunicações pronta fez com que o trabalho de implantação e uso deste sistema fosse mais eficiente.

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. Consta-se que é necessário um novo modelo de aprendizagem.

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.

8 Referências Bibliográficas

- CARDOSO, F. C.; PESTANA, T. M. P. Treinamento on-line (e-learning). In: BOOG, G. G. (coord). Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CRUZ, D. M.; MORAES, M. Tecnologias de comunicação e informação para o ensino a distância na integração universidade/empresa. Florianópolis: PPGEP/UFSC, 1998. Disponível em: <http://www.intelecto.net/ead/tecno1.htm>>. Acesso em 28 ago. 2002.
- FAYOL, H. Administração industrial e geral. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- MAYO, E. The human problems of an industrial civilization. Londres: Routledge, 1933.
- MOORE, M.; KEARSLEY, G. Distance education: a systems view. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Co, 1996.
- MOTTA, P. R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
- NAKAYAMA, M. K.; SILVEIRA, R. A.; PILLA, B. S. Treinamento virtual: uma aplicação para o ensino a distância. In: ENANPAD, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.
- PETERS, O. Duas mudanças estruturais na educação a distância: industrialização e digitalização. São Leopoldo: Unisinos, setembro de 2001.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (organizadores da edição original) e CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (organizadores da edição brasileira). Handbook de estudos organizacionais v. 1 – Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.
- TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- VARGAS, M. R. M. Treinamento a distância por videoconferência: o Caso da Embrapa. In: Enanpad, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.
- WOOD JR., T. (Coord.). Mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.