

A Dimensão Humana do Ensino a Distância em uma Empresa de Telecomunicações

Autoria: Bianca Smith Pilla, Marina Keiko Nakayama

Resumo

O artigo descreve um estudo de caso sobre a dimensão humana do Ensino a Distância (EAD) realizado na filial gaúcha de uma empresa de telecomunicações. O objetivo foi verificar como a empresa considera esta perspectiva na gestão de seu Sistema EAD. Os autores priorizados na construção das variáveis foram Chanlat (1996), Motta (1998) e Peters (2001). Para atingir os objetivos propostos, foram utilizadas as técnicas de 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 das análises documental e de conteúdo revelam que nem todos os aspectos humanos estão sendo priorizados na gestão do ensino a distância da empresa. Consta-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.

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 para a capacitação de funcionários.

A utilização de um Sistema de Ensino a Distância apresenta vantagens como o acesso a um número maior de pessoas, a integração de diversos recursos educativos, o respeito ao ritmo do aluno, um meio de atualização permanente e a 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 ocasiões, a questão da aprendizagem.

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. 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 Sistema de Ensino a Distância desta empresa é pioneiro, sendo reconhecido tanto no meio empresarial, como no meio acadêmico. Ele já foi premiado diversas vezes e apresentado em congressos e eventos. Além disto, foi objeto de estudo de Guerrero et alli (2002), que verificaram quais foram as mudanças desencadeadas com a implementação do ensino a distância nesta empresa. As autoras recomendaram que fosse feito um estudo sobre a dimensão humana, por esta ter se mostrado uma das perspectivas de análise mais frágeis.

Portanto, o presente trabalho é uma decorrência do estudo de Guerrero et alli (2002) e teve como objetivo verificar como são considerados os aspectos humanos no Ensino a Distância da empresa, visando à melhoria do Sistema e à satisfação dos usuários. Foram objetivos específicos da pesquisa:

Descrever o 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.

Inicialmente, são apresentados, de uma forma geral, os conceitos e definições que embasaram a pesquisa. A seguir, descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa, bem como os principais resultados encontrados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

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.

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”. Já Niskier (1999) utiliza a definição apresentada por Michael Moore, na obra “Educação a Distância – uma visão sistêmica” (EUA, 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” (Moore apud Niskier, 1999).

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 (apud Niskier, 1999), complementado com as idéias de Cardoso e Pestana (2001).

Os meios utilizados no ensino a distância podem ser classificados em clássicos e contemporâneos. Kramer et alli (1995) citam os seguintes meios clássicos: material impresso, correspondência, rádio, televisão, videocassete, audiocassete, telefone, fax-símile e videoconferência.

Uma das principais tecnologias utilizadas no ensino a distância atual é o CBT, treinamento baseado em computador. 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.

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 da empresa (rede interna) 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.

A *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.

A Internet também traz uma série de soluções que podem ser utilizadas no EAD.

Os meios mais utilizados são o correio eletrônico (*e-mail*), a lista de discussão, o *NewsGroups* (mural eletrônico), o *chat*, o vídeo sob demanda e a *Web TV*. 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).

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.

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

Nesta linha, Motta (1998) 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.

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

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. 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. Uma destas questões é a 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 consequência 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.

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.

4 Método de Pesquisa

O método de pesquisa adotado é o de Estudo de Caso do Tipo Descritivo. A pesquisa abrangeu entrevistas com 20 (vinte) pessoas, pertencentes a diferentes segmentos de profissionais da empresa:

- 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;
- 3 (três) funcionários não-especialistas em EAD que possuíam informações adicionais relacionadas ao sistema

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 pesquisa as técnicas de *documentação* e *observação direta*, as quais colaboram para estabelecer a validade e a confiabilidade do estudo de caso. O período de coleta de dados se estendeu de fevereiro a agosto de 2002.

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 das pesquisadoras sobre o sistema de ensino a distância da empresa também contribuiu para a elaboração dos roteiros.

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

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

5 Resultados

5.1 Análise do Setor de Telecomunicações, da Empresa Pesquisada e seu 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 (planos de demissão voluntária), pedidos de demissão e a sobrecarga de trabalho dos que ficam.

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.

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, passou por um período de reestruturação organizacional, deixando de ser uma empresa regional para se tornar uma empresa nacional. Assim, o seu Sistema de Ensino a Distância teve que ser ampliado e adaptado para os demais estados em que a empresa passou a atuar.

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 virtuais 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 à 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 à 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.

5.2 Percepções dos Especialistas em EAD, Líderes e Funcionários

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 consideram 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 a tecnologia 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.

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 ser 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 existir 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.

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, mas também sobre outras questões de RH.

5.3 O Processo de Derivação das Categorias

As categorias iniciais 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 a seguir. As categorias assinaladas com “*” são as que não foram previamente estipuladas.

Quadro nº 1: 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: elaborado pelas autoras, a partir dos dados das entrevistas.

As idéias-chave das categorias iniciais são apresentadas a seguir:

Motivação: a motivação para fazer cursos de EAD decorre da necessidade, da vontade de aumentar o conhecimento, de estar sempre atualizado, do desafio e de não precisar se deslocar. Ela depende muito da pessoa.

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.

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.

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.

Tempo e espaço: o 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. São 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 *feedbacks*. Foram criadas salas de ensino a distância nos prédios mais populosos.

Mudança de cultura: o EAD gera uma mudança de cultura a longo prazo. Assim, a cultura do EAD ainda não está disseminada na empresa e entre as lideranças.

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.

Simbolismo: os especialistas, os líderes e os 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.

Comunicação e linguagem: o 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.

Divulgação: 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.

Reconhecimento: 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.

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.

Redução de custos: a maioria dos entrevistados destacou a possibilidade de o EAD reduzir os custos de treinamento, principalmente com deslocamento e viagens.

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.

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.

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.

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.

Aprendizado: o aprendizado a distância em geral tem sido bom e tende a melhorar se houver mais participação das pessoas.

As informações constantes das dezoito categorias iniciais foram agrupadas em seis categorias intermediárias, de caráter mais abrangente. A seguir, são apresentadas as idéias-chave das categorias intermediárias:

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.

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 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.

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.

6 Considerações Finais

A finalidade desta pesquisa foi verificar como são considerados os aspectos humanos no Ensino a Distância de uma empresa de telecomunicações. Esta idéia partiu do estudo de Guerrero et alli (2002), que investigaram as mudanças desencadeadas com a implementação do ensino a distância nesta empresa e verificaram que a dimensão humana era uma das perspectivas de análise mais frágeis.

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.

Além da aplicação prática 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 virtuais), *chat*, *www*, *video on demand* e *Web TV*.

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/conteudista, 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.

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 virtuais, 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 virtuais, que precisam neste momento ser incentivadas.

Além disto, verificou-se que na empresa pesquisada os profissionais responsáveis pelo EAD 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 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 2: 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 pelas autoras 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:

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.

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

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

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).

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

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.

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.

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.

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.

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.

7 Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, Eliete. *PUC Abre Curso Para Interior*. Porto Alegre: ZH Classificados – Caderno de Empregos, 27 de julho de 1999.
- 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.
- 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.
- 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/tecnol.htm>. Acessado em 02 de julho de 1999.
- FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1989. 10ª Edição.
- GUERRERO, Raquel Proaño; NAKAYAMA, Marina Keiko; VERDIN, Regina e PILLA, Bianca Smith. *As Mudanças Geradas com a Implementação de Sistemas de Educação a Distância em uma Empresa de Telecomunicações*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.
- KRAMER, Érika A. W. Coester et alli. *Educação a Distância: da Teoria à Prática*. Porto Alegre: Alternativa, 1999.
- MAYO, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Londres: Routledge, 1933.
- 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 Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.
- NISKIER, Arnaldo. *Educação a distância: a Tecnologia da Esperança*. São Paulo: Edições Loyola, 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.
- 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 Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.