

**ENAP ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**EDUCAÇÃO DISTÂNCIA – EAD: UM ESTUDO DE CASO NO MINISTÉRIO DO
TRABALHO E EMPREGO**

ARLINDO DA CRUZ GOMES JUNIOR

MARÇO 2009

ARLINDO DA CRUZ GOMES JUNIOR

**EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UM ESTUDO DE CASO NO MINISTÉRIO DO
TRABALHO E EMPREGO**

Monografia apresentada à ENAP, sob orientação do prof. (Ms.) SANDRO TRESCASTRO BERGUE, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no serviço público.

MARÇO 2009

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família que sempre me apoiou durante a realização deste curso e aos colegas de trabalho, que tanto contribuíram para minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores que foram responsáveis pela minha formação no tocante ao curso e em especial ao meu orientador que sempre esteve ao meu lado durante a elaboração do trabalho de conclusão, bem como aos meus colegas de curso que prontamente contribuíram no tocante a troca de conhecimentos e experiências voltados para o objetivo do curso.

RESUMO

O presente trabalho versa sobre o tema “Educação a Distância – EAD”, uma nova modalidade no “Desenvolvimento Profissional”, este último incluso no curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público e que será objeto de investigação.

O tema acima mencionado, objeto da monografia, terá como cenário o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, cuja estrutura organizacional é composta de 27 (vinte e sete) Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego – SRTE em cada estado da Federação e no Distrito Federal, 114 (cento e catorze) Gerências Regionais do Trabalho e Emprego - GRTE, jurisdicionadas as SRTE's e 480 agências Regionais – AR.

O Ministério do Trabalho e Emprego possui em seu quadro de pessoal um total de 7.049 (sete mil e quarenta e nove) servidores, compostas por servidores ativos permanente, requisitados, nomeados para cargo em comissão, natureza especial, cedidos, excedentes de lotação, requisitados de outros órgãos e exercícios descentralizados de carreiras e que durante o ano de 2009, estará promovendo ingresso de 1.822 novos servidores, totalizando assim 8.871 servidores.

O objeto de investigação procurou identificar quais as causas da alta taxa de evasão dos cursos a distância promovidos pelo MTE, pois necessário se faz necessário entender os motivos dos aprendizes que abandonam os cursos a distância e com isso o de melhorar a qualidade dos cursos e diminuir a taxa de evasão, para tanto a pesquisa mostrou um alto índice quanto a ausência do atendimento individualizado nos cursos a distância, o que definimos como “*feedback*”, elevada falta de uma maior dedicação e disciplina por parte dos treinandos, alto índice de resistência a esta nova metodologia de ensino, bem como insuficiente conhecimento para participar de cursos a distância quando há exigência de pré requisitos.

LISTAS DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

AR: Agência Regional

ASTD: American Society for Training e Development

BB: Banco do Brasil

EAD: Ensino a Distância

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública

GRTE: Gerência Regional do Trabalho e Emprego

MEC: Ministério da Educação e Cultura

MTE: Ministério do Trabalho e Emprego

SRTE: Superintendência Regional do Trabalho e Emprego

T&D: Treinamento e Desenvolvimento

TD&E: Treinamento, Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO	8
CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO	10
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	48
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	49
CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS.....	56

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos a sociedade brasileira vem evoluindo rapidamente, quer seja nas áreas social, cultural, tecnológica, comercial entre outras, sendo estas últimas uma evolução em ritmo acelerado, haja vista a globalização hoje tão presente, e, portanto, a sociedade passou a exigir do Estado, respostas rápidas as suas necessidades. Em consequência o Estado verificou a necessidade de se promover permanentemente o desenvolvimento dos seus agentes públicos com a finalidade de dotar-lhes de conhecimentos específicos para que possam desempenhar com eficiência e eficácia as suas competências institucionais e individuais, tendo como objetivo final, o atendimento de excelência de seus serviços a sociedade brasileira.

Para tanto, algumas indagações devemos fazer, tais como: Qual o perfil que desejamos para agentes públicos? Quais as atividades desenvolvidas pelo órgão público? Como será o desenvolvimento do agente publico? Quais os mecanismos de aferição do desenvolvimento? Estes questionamentos e outros surgiram na medida em que presente trabalho foi sendo desenvolvido permitindo assim, uma alocação mais eficiente de recursos orçamentários, humanos, materiais, etc.

Isto posto, o governo procurou instituir uma política e diretrizes visando o desenvolvimento de seus agentes na administração direta, indireta e autárquica e o resultado foi a edição do Decreto 5.707/2006, o que será o balizamento do trabalho que será desenvolvido.

Cabe ressaltar que no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego, para fazer face ao que dispõe o Decreto 5.707/206, no que se refere ao desenvolvimento dos agentes públicos, tem sido muito utilizada a modalidade de ensino a distância – EAD, por ser uma modalidade relativamente de baixo custo e que alcança os servidores em todo território nacional, mas tal modalidade vem trazendo uma grande preocupação que é a alta taxa de evasão em seus cursos, e por isso, o presente trabalho vem justamente o de procurar entender este fenômeno e assim trabalhar no sentido de se diminuir esta alta taxa de evasão.

CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 - Histórico

Para fins deste trabalho, necessário se faz um breve relato sobre a “História da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Federal”.

Na década de 1930 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), representando um primeiro esforço no sentido de se profissionalizar o serviço público federal, desenvolvendo políticas de recursos humanos, tais como: instituição e criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para a profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito, entre outras.

Várias foram às tentativas de regulamentação das relações entre o Estado e os servidores, neste caso, podemos citar o Decreto-Lei nº 1.713/39, que foi substituído pela Lei 1.711/52, conhecida como “Estatuto dos Funcionários Públicos Federais”, que por sua vez foi substituído pela Lei nº 8.112/90, esta última abrigando sob a sua égide os servidores estatutários (Lei nº 1.711/52) e os servidores regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Com a edição do Decreto-Lei nº 200/67, marcou o início de um importante movimento de reforma administrativa, abrindo a possibilidade de estruturação de um sistema de Atividades Auxiliares, com vistas ao gerenciamento das atividades de pessoal, orçamento, estatísticas, administração financeira, entre outras atividades, todas comuns aos órgãos da administração pública federal.

Ainda, no espírito da reforma, o decreto nº 67.326/70, criou o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que vigora até hoje e que tem como funções básicas a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal, definindo ainda, o DASP como órgão central do SIPEC, as unidades de pessoal civil dos ministérios e os órgãos da Presidência da República como órgãos setoriais e as unidades de pessoal das autarquias como órgãos seccionais.

Em 1986, o Decreto nº 93.213, criou o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC), cadastro este criado com o objetivo de fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, em cumprimento as normas de gestão de recursos humanos da Administração Pública Federal. O CNPC iria se articular com o sistema de informações e de controle referente a pagamento de pessoal e encargos sociais, organizado pela Secretaria do Tesouro Nacional. Como podemos perceber, esta foi uma tentativa de se montar um cadastro com informações sobre os quadros de servidores da União, até então cadastro este fragilizado.

Em 1988, instituiu-se o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), tendo como finalidade dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e acompanhamento dos gastos com pessoal e encargos sociais, iniciando a sua operacionalização a partir do módulo “folha de pagamento”. Como se percebe, a preocupação da União sempre foi com as despesas de pessoal e encargos sociais, pois estas vêm crescendo a cada ano, o que propicia um aumento significativo no orçamento anual, diminuindo assim, a capacidade da União em investimento nas demais áreas sob a sua responsabilidade. Tanto é fato, que no ano de 1991, com a edição do Decreto nº 347, determinou-se que o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante as informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal. Ressalte-se ainda, que com o desenvolvimento de sistemas de informação, especialmente com o desenvolvimento do SIAPE, não se investiu em atividades de treinamento e desenvolvimento, deixando fragilizados, os diversos processos de gestão de recursos humanos.

CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO

II.1 – Treinamento, Desenvolvimento e Educação (Bases Conceituais)

A pluralidade de conceitos e definições é um fato observado em qualquer todas as áreas do conhecimento. Ao longo dos tempos é necessária uma revisão salutar nos conceitos e definições com a finalidade de permitir uma reorganização de tais conceitos e definições, para que não venha a obstruir o avanço do conhecimento (Borges-Andrade, Abbad e Cols., 2006)

Lawrie (1990) afirma que muitos profissionais que trabalham nas áreas de gestão de pessoas, não conseguem fazer distinção entre treinamento, desenvolvimento educação, podendo acarretar um esforço cujo resultado não seja o esperado. Lawrie afirma ainda, que o profissional ao se ter uma clara definição destes conceitos, poderá propiciar a organização a atingir os resultados, bem como levará a uma melhor utilização dos métodos a serem apropriados nas diferentes ações educacionais.

Bastos (1991) também aponta para os mesmos problemas no que se refere aos conceitos e definições e menciona ainda que ao se seguir as regras das ciências sociocomportamentais, a área de treinamento e desenvolvimento (T&D), encontra-se também envolta em uma série de problemas conceituais, tendo em vista a convergência dos conhecimentos de psicologia, educação e administração, entre outras áreas do saber. Bastos também afirma que pelo menos quatro conceitos amplamente utilizados na área são normalmente diferenciados por diversos autores na tentativa de se imprimir maior precisão conceitual, são eles: instrução, treinamento, desenvolvimento e educação. Cabe mencionar ainda, que na literatura sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, ao passar dos anos, novos termos foram sendo incorporados, alguns carentes de uma definição mais clara o que permitiria uma maior compreensão de seu significado e conseqüentemente sua aplicação.

Com base nesse cenário, iremos definir os diversos conceitos existentes na literatura e que são amplamente utilizados nas áreas de treinamento e desenvolvimento e para tanto, iremos dividi-los em três grandes grupos. O primeiro

grupo abordará os cinco conceitos mais presentes na literatura que são: informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação, no segundo grupo serão tratados os conceitos que traduzem uma nova visão dos homens e que predomina nas organizações no século XXI e são referentes a educação aberta e educação continuada ou educação ao longo da vida e finalmente no terceiro grupo abordaremos quatro conceitos recentes com um destaque na literatura atua sobre aprendizagem, quais sejam: educação a distância, educação corporativa, universidade corporativa e e-learning.

II.2 – Informação

Pode ser definida como módulos ou unidades organizadas de conteúdo, nas quais são disponibilizados em diferente meios. O acesso a informação pode ser por meio de bibliotecas, portais corporativos, boletins e similares.

II.3 – Instrução

A instrução pode ser considerada como a forma mais simples de aprendizagem, pois envolve a definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais. É utilizada para se transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes por intermédio de eventos de curta duração, tais como aulas e similares. Em determinados casos esta forma de aprendizagem pode ser também auto-instrucional.

Tal definição vai de encontro com o proposto por Romiszowski (1978, apud Bastos, 1991), o qual especifica que a instrução é apenas “o processo que implica definição de objetivos específicos e métodos de ensino antes do início do processo de aprendizagem”. Bastos (1991) ao analisar o conceito de Romiszowski, explica que na visão do autor, instrução é apenas parte ou parcela de conceitos maiores tais como treinamento e o de educação.

Outro conceito que amplia a visão de Romiszowisk a respeito do conceito de instrução é o proposto por Pontual (1978, Apud Bastos, 1991), com base em uma série de definições estabelecidas na década de 1950 pelo Congresso Internacional de Ciências Administrativas que diz o seguinte: “a instrução é o vocábulo usado para indicar os processos formais e institucionalizados por meio dos quais a educação é

ministrada até a adoção de uma profissão”. Bastos (1991) alerta para o fato de que tal definição não possui o mesmo significado que o adotado por Romiszowski, embora ambas tenham a idéia intencional de algo planejado e ministrado.

II.4 – Treinamento

Existem uma série de definições acerca do tema “treinamento”, embora um grande número delas guardam coerência entre si, senão, vejamos algumas definições:

Hinrichs (1976) “treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é a aprendizagem entre os membros da organização”;

Nadler (1984) “Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual”;

Wexley (1984) “Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados”;

UK Department of Employment (1971, apud Latham 1988) “Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho”; e

Goldstein (1991) “treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”.

Bastos (1991) faz uma interessante análise de tais definições e relata que Wexley (1984) enfatiza a ação planejada da organização, Goldstein (1991) e o United Kingdom Department of Employment (1971, apud Latham, 1988) destaca o processo de aquisição/modificação de comportamento voltado para melhorar o desempenho no trabalho e menciona ainda, que estas duas definições combinadas, encontram abrigo na definição proposta por Hinrichs (1976).

Segundo Bastos (1991) a definição proposta por Hinrichs (1976) fornece parâmetros importantes para diferenciá-lo de outros conceitos, na medida em que a definição de Hinrichs consegue reduzir a amplitude do conceito de treinamento ao introduzir o critério de intencionalidade em produzir melhora no desempenho e o controle desse processo pela organização.

Já Rosenberg (2001) discute o papel do treinamento esclarecendo que ele é necessário para quando se quer formatar a aprendizagem em uma única direção, na qual os indivíduos adquirem habilidades e conhecimentos em muitas vezes dentro de um específico período de tempo. Cabe ressaltar que não visão de Rosenberg (2001), o treinamento apresenta quatro elementos: a intenção de melhorar um desempenho específico, o desenho que reflete a estratégia institucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida e as características da clientela, os meios pelos quais a instrução é entregue e a avaliação que pode variar desde situações mais simples até as mais formais que incluam exigência de certificação.

II.5 – Desenvolvimento

Para Nadler (1984), a expressão *desenvolvimento de recursos humanos* tem uma única e identificada função: refere-se a promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando a organização no alcance dos seus objetivos. Esta expressão é defendida por Borges-Andrade, Abbas, Mourão e Cols, 2006, porque alcança três importantes conceitos: treinamento, desenvolvimento e educação. Na definição de Nadler, desenvolvimento é “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico” Para Bastos (1991) a expressão “desenvolvimento de recursos humanos” nos dias de hoje é um conceito tido como global, pois envolve outras funções de administração de recursos humanos e não somente treinamento, sendo que a sua utilização se prende a uma dinâmica das próprias organizações, e que é tratado de forma mais abrangente no que se refere a recursos humanos. Bastos ainda afirma que o conceito desenvolvimento engloba o conceito de treinamento e não o substitui.

Para Vargas (1996) os conceitos de treinamento e desenvolvimento, são agrupados em uma única definição, ou seja, que “treinamento e desenvolvimento representam a aquisição sistemática de conhecimento capazes de provocar, a curto

ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de nova habilidade”.

Quanto a Sallorenzo (2000), a mesma enfatiza a natureza menos específica entre o vínculo desenvolvimento e o contexto de trabalho, definindo o desenvolvimento como um processo de aprendizagem mais geral, propiciando o amadurecimento do indivíduo de forma mais ampla, não específica para um posto de trabalho.

II.6 – Educação

Como vimos anteriormente os diversos conceitos, o conceito de educação é o que pode ser considerada como a mais ampla forma de aprendizagem. Para tanto veremos a seguir os conceitos para “educação” inseridos nos dicionários:

Dicionário Houaiss: 1 – Ato ou processo de educar (-se). Qualquer estágio desse processo. 2 – Aplicação dos métodos próprios para assegurar a formação e o desenvolvimento físico, intelectual e moral de um ser humano; conhecimento e desenvolvimento resultantes desse processo.

Dicionário Webster: 1 – Ação ou processo de educar o ser educado. Conhecimento e desenvolvimento resultante de um processo educacional. 2 – Campo de estudo que lida principalmente com métodos de ensino e aprendizagem nas escolas.

Conforme diz Peters (1967), as pessoas pode ser educar-se lendo livros, explorando o seu ambiente, viajando, conversando e, até mesmo, assistindo aulas, idéia essa similar a citada por Pontual (1978; Bastos, 1991).

Já para Nedler (1984), a definição de educação é: “aprendizagem, para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo”. Tal definição é importante, pois tratam do conceito de educação aplicado as organizações de trabalho. É importante ressaltar que geralmente o fato de se oferecer a oportunidade de educação a um indivíduo, estaria sendo associado a movimentação deste indivíduo para melhores salários.

II.7 – Educação Aberta

Como podemos observar na literatura, o conceito de educação aberta é quase sempre associado ao conceito de educação a distância.

Peters (2001) afirma que na Comunidade Européia e na Unesco, ambos os termos caminham lado a lado, embora que na maioria das vezes se tenha em mente o conceito de educação a distância. É interessante notar que os dois conceitos na maior parte do mundo são utilizados como sinônimos, embora Peters (2001) ressalte que muitos autores opõem-se ao uso dos dois conceitos como sinônimos, ressaltando que a responsabilidade na educação a distância e na educação aberta tem cada qual sua própria configuração.

Cabe esclarecer que definir educação aberta ainda não é uma tarefa fácil, embora exista um debate entre os pesquisadores da área com respeito as diferenças entre educação a distância e educação aberta, dificultando, inclusive, a busca na literatura por artigos que lidem apenas com essa segunda forma de educação.

Alguns autores defendem a idéia de que a maior parte das iniciativas de educação aberta, tanto no passado, quanto no presente, são também educação a distância, já outros autores procuram identificar certas orientações específicas com relação a prática da educação aberta, procurando separar um pouco os dois conceitos. Como exemplo, podemos citar artigos que vêm uma dicotomia entre a orientação para o desenvolvimento de uma educação aberta, a qual estaria mais preocupada com o desenvolvimento individual do aluno e uma orientação voltada para a disseminação, na qual a educação aberta daria suporte mais efetivo à disseminação do conhecimento, nesse último caso, a educação a distância, por meio das suas diversas mídias, daria um forte suporte à disseminação do modelo de educação aberta.

A educação aberta é tanto um ideal como é a implementação de um objetivo ou estratégia. Não devemos comparar os ideais de educação aberta com estudos “privados” individuais. Embora ambos abram oportunidades com respeito ao

acesso, tempo, lugar e conteúdo de estudo, bem como ênfase na aprendizagem independente.

Com o propósito de administrar a complexidade das definições, idéias, ideologias e concepções equivocadas, foi proposto um modelo com cinco categorias de tipos de educação aberta, que são:

Nível 1 – Toda educação aberta apresenta, especificamente opções de aprendizagem mantidas constantemente abertas (não há período específicos para matrículas), os alunos têm controle sobre *como* e *onde* vão aprender e o curso se justifica pelo custo-benefício, pela eficiência e pela equidade.

Nível 2 – Sistemas de larga escala que usam métodos mais tradicionais de educação a distância devem oferecer, obrigatoriamente: oportunidades para uma “segunda chance”, qualidade dos recursos usados para a entrega do curso e possibilidade de os alunos controlarem *quando* vão aprender.

Nível 3 – Sistemas de distribuição de programas de cursos devem incluir: facilidade de uso da tecnologia educacional, flexibilidade para entrada e saída de alunos e possibilidades de alunos controlarem *o que* vão aprender.

Nível 4 – Cursos isolados, geralmente em uma área especializada, devem: satisfazer as necessidades individuais dos alunos, estar associados a um contrato de ensino/aprendizagem e ter seus componentes programados de forma flexível.

Nível 5 – Atividades de “sala de aula” são atividades de “reunião de turma”, nas quais: o professor atua como *facilitador* e os alunos trabalham em atividades gerais, a distância, onde estiverem.

Podemos observar que em uma análise do relatório dos pesquisadores australianos, houve uma tentativa de separar os dois conceitos – educação aberta e educação a distância, atribuindo uma qualidade mais filosófica e ideológica ao conceito de educação aberta, no relatório são salientado que muitos dos atributos da filosofia e dos programas de educação aberta já eram mencionados há, pelo menos 200 anos. Por razões como a dispersão geográfica, as modernas tecnologias de comunicação passaram a desempenhar um papel de vital importância no contexto

da educação aberta. Há um forte paralelo entre a posição dos pesquisadores australianos e o argumento defendido por Peters (2001). Esse autor ressalta a importância da análise da educação aberta, pois ele mostra de forma direta não apenas como o comportamento de ensino e aprendizagem na educação a distância poderia e deveria ser desenvolvido de modo diferente do que acontece hoje, mas também fatores políticos, econômicos e pedagógicos devem ser, obrigatoriamente, levados em consideração, assim sendo, todo teórico e prático da educação a distância deveria estudar a fundo a concepção de educação aberta.

Ao fazer uma análise do conceito de educação aberta, independente do conceito de educação a distância, Peter (2001) esboça oito princípios fundamentais que marcam essa concepção: **1. Princípio da Igualdade;** **2. Princípio da Igualdade de Chances;** **3. Princípio da Educação Permanente e Ubíqua;** **4. Princípio do Currículo Aberto;** **5. Princípio do Estudo Centrado no Aluno;** **6. Princípio do Estudo Autônomo;** **7. Princípio do Estudo Por Meio de Comunicação e Interação;** **8. Princípio da Relação com a Vida.**

Peters (2001) informa que essas exigências não são utópicas, pois o processo tecnológico tem condições de colocá-las em práticas, principalmente nos dias de hoje, haja vista que os meios de informação e comunicação estão muito mais evoluídos.

II.8 – Educação Continuada ou Educação ao Longo da Vida

Educação continuada ou educação ao longo da vida? Embora muitas vezes esses dois conceitos sejam utilizados indistintamente, há autores que discutem alguma diferenciação entre eles.

Na visão de Tight (1999), educação continuada está mais preocupada com uma certificação, atualização e retreinamento, enquanto educação ao longo da vida possui um foco mais amplo e envolve toda aprendizagem durante a vida do indivíduo.

O argumento de Tight encontra ressonância em vários autores sobre o fato de que uma pessoa motivada é um aprendiz para toda a vida. Observando o relatório elaborado para Unesco por Delors (2003), não a diferenciação dos dois

conceitos, muito pelo contrário, o autor os trata de forma integrada, percebendo-se claramente os contornos de cada um.

Delors (2003) fala sobre a importância que o conceito de educação ao longo da vida assumiu nas últimas décadas, isto tudo porque a educação passou a ocupar um espaço cada vez maior na vida das pessoas, desempenhando um novo papel na dinâmica das sociedades modernas. Ao explicar as causas desse fenômeno, a autor esboça a diferenciação entre educação continuada e educação para toda a vida. Segundo Delors, a divisão tradicional da existência em períodos distintos – o tempo da infância e da juventude consagrada à educação escolar, o tempo da atividade profissional adulta, o tempo da aposentadoria – já não corresponde a realidade da vida contemporânea, ainda menos, às exigências do futuro. Não se pode pensar que nos dias de hoje a bagagem adquirida na juventude seja suficiente para o indivíduo se manter ativo e competitivo no mercado, porque a evolução rápida do mundo exige uma atualização contínua dos saberes.

Alem da necessidade de atualização contínua dos conhecimentos, afirma Delors (2003), a redução do período da atividade profissional, a diminuição do volume de horas de trabalho e o prolongamento da vida após a aposentadoria, deixa o indivíduo com o tempo disponível para outras atividades. Neste parágrafo entra a noção de educação para toda a vida discutida por Tight (1999), pois é ressaltado que o indivíduo não irá aprender apenas em função da melhoria do trabalho, mas em função de outras perspectivas que poderão se abrir para ele.

Assim sendo, Delors (2003) aponta que, em face as necessidades das sociedades modernas, não se pode continuar a definir a educação de adultos, por oposição a dos jovens, ou uma finalidade demasiado circunscrita – a formação profissional, distinta da formação geral, portanto, o indivíduo precisa aprender ao longo de toda a sua vida. É esse continuum educativo, co-extensivo à vida e ampliado às dimensões da sociedade, que o relatório para a Unesco, por ele coordenado, resolveu designar pela expressão “educação ao longo da vida”.

Assim, o autor busca uma integração dos dois conceitos, mas acaba por destacar que a educação ao longo da vida tem um escopo muito mais amplo que educação continuada, consoante o argumento de Tight (1999).

II.9 – Educação a Distância

Existe um grande número de definições utilizadas para descrever o processo que ensino e de aprendizagem que ocorre fora de uma sala de aula tradicional, conforme veremos a seguir:

Peters (1983) – Define que educação a distância é um método racionalizado de promover conhecimento – tomando-se por base a definição de trabalho -, a qual, como resultado da aplicação de princípios da organização industrial, bem como do uso extensivo da tecnologia, facilita a reprodução da atividade de ensino em grande escala, permitindo que um número grande de alunos participe, simultaneamente, de estudos universitários, independentemente de seus locais de trabalho e residência.

Moore e Kearsley (1996) – Educação a distância é uma aprendizagem, planejada que normalmente ocorrem em diferentes lugares de onde se encontra o professor, o que requer técnicas especiais de desenho de curso, de tecnologias instrucionais, de métodos de comunicação eletrônica e outras tecnologias, bem como arranjos administrativos e organizacionais.

Decreto 2494 (10/02/1998) – Educação a distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação.

Segundo Vargas (2003), embora seja grande o número de definições para educação a distância, a literatura perde em concisão e objetividade, pois muitos autores confundem definição com explicação, formulando enunciados de conteúdos excessivamente extensos. Além disso, explica Vargas, diversos autores chamam a atenção para a necessidade de se reestruturar várias definições ainda em uso, por se basearem em uma visão da educação a distância atrelada aos estudos por correspondência, em que o aluno está fisicamente separado do professor e de outros alunos.

Portanto, Vargas (2003) definiu educação a distância como “uma modalidade de ensino/aprendizagem que rompe as barreiras do tempo e do espaço, promovendo diferentes formas de interação entre alunos e professores”. O objetivo da autora foi construir uma definição com base nos princípios da clareza e da objetividade, evitando incorrer no erro filosófico de confundir a definição de um conceito com a sua explicação.

Além de definições inadequadas e ultrapassadas, aponta Vargas (2003), a literatura em educação a distância reporta a um outro problema, o da confusão de conceitos. Os termos *educação a distância*, *ensino a distância*, *aprendizagem a distância* e outros correlatos são usados indistintamente, tanto na linguagem cotidiana como na técnica, para descrever o mesmo tipo de acontecimento.

Qual o conceito certo? É difícil dar uma resposta precisa a essa pergunta; contudo, alguns autores defendem que educação a distância seria o conceito mais amplo.

Laaser (1997) Argumenta que *educação a distância* seria um conceito melhor do que *ensino a distância* e *aprendizagem à distância* por ser mais abrangente. *Ensino a distância* está mais voltado para a figura do professor, enquanto *aprendizagem a distância* enfatiza muito o lado do aluno.

Perriault (1996, apud Belloni, 1999) Prefere o uso do conceito de *educação a distância*, esclarecendo que é um termo genérico que inclui o elenco de estratégias de ensino e aprendizagem, o qual, variando em tempo e lugar, assume diferentes denominações como “educação por correspondência” ou “estudo por correspondência”, “estudo em casa”, “estudo independente”, “estudos externos”, “ensino a distância”, “telensino”, “educação a distância”, “teleeducação”, etc.

Educação a distância parece ser o conceito mais amplo, o guarda-chuva que abriga os demais processos de ensino, aprendizagem e treinamento e, talvez por isso, um dos mais usados. Em 1982, quando o International Council for Correspondence Education (ICCE) resolveu atualizar a sua denominação optou por adotar o nome de International Council for Distance Education (ICDE), fortalecendo e, de certa forma, universalizando o conceito. No Brasil, a entidade representativa da

categoria fez a mesma opção, ao denominar-se Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED).

II.10 – Educação Corporativa

Educação corporativa ou universidade corporativa?

Éboli (2004) esclarece que programas educacionais sempre existiram nas organizações, mas normalmente eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. Para a maioria dos empregados, havia programas de treinamento pontuais. O surgimento do modelo de universidade corporativa, segundo a autora, foi um grande marco da passagem do tradicional centro de treinamento e desenvolvimento (T&D) para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma organização. Assim, na visão de Éboli, é com o advento das universidades corporativas que vem à tona a nova modalidade de educação corporativa.

Embora os dois conceitos – *educação corporativa* e *universidade corporativa* – tenham entrado de forma concomitante no ambiente organizacional, observa-se que *universidade corporativa* é um termo muito restritivo, principalmente porque nem toda organização precisa ou vai criar esse tipo de unidade educacional em sua estrutura.

Por outro lado, muitos princípios e práticas que orientam um modelo de universidade corporativa podem perfeitamente ser aplicados em qualquer tipo de organização. Éboli (2004) esclarece que os princípios são bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos quantitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido. São os princípios que dão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. As práticas são escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas). Segundo a visão da autora os sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa e as principais práticas a eles relacionadas são:

1. Competitividade – Obter o comportamento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação, alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de

gestão às estratégias do negócio, implantar um modelo de gestão de pessoas por competências e conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.

2. Perpetuidade – Ser veículo de disseminação da cultura empresarial e responsabilizar os líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.

3. Conectividade – Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo, implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências, integrar o sistema de educação com o modelo gestão de conhecimento e criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.

4. Disponibilidade – Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação, implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia), implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

5. Cidadania – Obter sinergia entre os programas educacionais e projetos sociais, comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: a) a formação de atores sociais dentro e fora da empresa, e b) a construção social do conhecimento organizacional.

6. Parceria – Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.

7. Sustentabilidade – Torna-se um centro de agregação de resultados para o negócio, implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio e criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Na visão de Vargas (2002), *educação corporativa* é um conceito emergente surgido como fruto das mudanças geradas na arquitetura física e

estratégica das organizações, provocadas pela revolução tecnológica iniciada em meados do século passado. A partir principalmente na década de 1990, as ações de T&D começaram a deslocar-se da esfera restrita da antiga área de recursos humanos, mais preocupada em promover treinamentos específicos para desenvolver habilidades dos empregados e, passaram a permear toda a organização sob o nome de educação corporativa.

II.11 - Universidade Corporativa

Alguns autores sugerem que a melhor forma de se definir universidade corporativa é começar falando sobre o que não é universidade corporativa. Por exemplo, uma universidade corporativa não é simplesmente: uma linda logomarca estampada em camisetas e correspondências oficiais da organização; um novo catálogo *on-line* ou mesmo novos cursos oferecidos na modalidade *on-line*; um rótulo criado para dar novo sopro de vida ao antigo departamento de treinamento de pessoal.

Uma das definições mais completas de universidade corporativa é dada por Allen (2002). Além de definir, o autor explica o significado de cada expressão que utiliza:

Uma universidade corporativa é uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização-mãe a atingir a missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional.

Allen (2002) enfatiza que o propósito geral de uma universidade corporativa é apoiar a missão da organização. A obtenção de aprendizagem que não se aplica ao objetivo da organização não é um resultado positivo para uma universidade corporativa. Para que uma universidade corporativa se efetiva, empregados e organização devem ter a sabedoria para realmente aplicar a aprendizagem e o conhecimento que adquiriram de forma a ajudar no cumprimento dos objetivos organizacionais.

É importante notar que, com base nessa definição, o treinamento com certeza é uma atividade viável da universidade corporativa. Entretanto, um

departamento de treinamento por si só não se qualifica como uma universidade corporativa, porque suas atividades geralmente não têm um vínculo direto estratégico com a missão organizacional e raramente são desenhadas para cultivar a aprendizagem organizacional, o conhecimento e a sabedoria (Allen, 2002).

Barley (2002) sustenta a mesma posição de Allen (2002), quando afirma que, embora os propósitos primários das universidades corporativas sejam o de construir competências, orientar a mudança organizacional, manter a competitividade organizacional, recrutar e manter talentos, bem como servir aos clientes, o foco principal da maior parte delas está nas práticas estratégicas de negócios, conscientes das responsabilidades de contribuir para o crescimento e/ou a efetividade organizacional. Barley declara que as universidades corporativas são estratégicas em virtude de serem planejadas e modeladas para atenderem a missão organizacional. São orientadas por resultados porque somente existem enquanto puderem provar seu valor para a organização.

No modelo tradicional de T&D, observa-se que a função da área de treinamento é de treinar pessoas para desenvolver suas habilidades para o trabalho. Ela tende a ser uma função mais descentralizada e com vários programas independentes que conseguem (ou buscam conseguir) atender a poucas parcelas da população de empregados. Quanto maior a organização, maior a descentralização e, também, a falta de controle sobre quem está sendo treinado, em que está sendo treinado e qual o impacto do treinamento realizado no desempenho final do empregado, dos grupos e da organização.

Uma universidade corporativa trabalha no sentido inverso do que é hoje a função de treinamento. Conforme esclarece Meister (1999), ao invés de ser uma função descentralizada e com vários programas independentes, a universidade corporativa funciona de forma mais centralizada e tem um escopo bem mais amplo. Ou seja, uma vez instalada, funciona como um guarda-chuva estratégico que abriga todas as ações de T&D da organização. A proposta da universidade corporativa é alinhar aos objetivos empresariais todos os envolvidos na organização, além de oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada conjunto de cargos ou funções.

Segundo Meister (1999), embora a palavra universidade leve a pensar em um campus físico com um corpo docente estável, a versão corporativa é diferente e inovadora. As universidades corporativas representam um processo no qual os empregados de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho. Assim, elas existem em diversos formatos e tamanhos, com ou sem um campus físico.

Virtual ou não, uma universidade corporativa pressupõe a existência de uma estrutura básica bem organizada e definida, que dê suporte ao pleno funcionamento de suas atividades. Barley (2002) esclarece que ao incorporarem os elementos críticos de estratégia e de valor, as universidades corporativas podem assumir uma variedade de formas e estruturas organizacionais. Um dos elementos importantes na estrutura da universidade corporativa é a forma como os conteúdos estão organizados. Observa-se que, em geral, essa organização dos conteúdos segue alguns princípios que tem se mostrado comuns em várias organizações, principalmente porque eles são derivados da abordagem baseada em competência. São eles: Currículo Básico, Currículo Transversal e Currículo Específico.

II.12 – E-Learning

Rosenberg (2001) define e-learning como o uso das tecnologias da internet para a entrega de um amplo arranjo de soluções que estimule o conhecimento e o desempenho. Segundo o autor, o *e-learning* baseia-se em três critérios fundamentais:

1. Trabalha em rede, tornando possível uma atualização instantânea de dados, envolvendo armazenagem e busca, distribuição e compartilhamento de informação ou instrução.
2. Chega até ao usuário final por intermédio de um computador usando uma tecnologia padrão de internet.
3. Focaliza em uma visão mais abrangente de soluções de aprendizagem que vão muito além do paradigma tradicional de treinamento.

Segundo Verespej (2001), a rapidez das mudanças em uma economia hoje direcionada pela informação, está fazendo com que um número cada vez maior

de organizações adote o e-learning como forma de treinar os seus empregados. O autor aponta três áreas que estão emergindo com os tipos que melhor se ajustam a essa modalidade: **1.** Treinamento de novos empregados, **2.** Introdução de novos produtos e **3.** Situações nas quais o conhecimento precisa ser transferido para um grande número de pessoas ou para um grupo de pessoas que esteja geograficamente disperso.

Na visão de Rosenberg (2001), quando uma organização adota uma estratégia de *e-learning*, não introduz apenas uma nova tecnologia de aprendizagem, mas uma nova forma de pensar a aprendizagem. Muitos esforços em usar a tecnologia para a aprendizagem não foram bem sucedidos porque poucas pessoas conseguiram ver o que estava por detrás dessa tecnologia. Esses esforços geralmente subestimaram a complexidade das interações entre o *e-learning* e a organização, e o quanto é difícil para as pessoas mudarem a atitude sobre como são os eventos de aprendizagem e como eles podem vir a ser. Uma boa estratégia de *e-learning* certamente abordará questões de tecnologia e de efetividade da aprendizagem, mas também abordará questões de cultura, liderança, justificativa, organização, talento e mudança.

Rosenberg ressalta que o *e-learning* seria algo já bastante complexo se o seu único objetivo fosse desenvolver e executar treinamentos de alta qualidade na *web*. Segundo o autor, construir uma estratégia de e-learning que seja realmente bem sucedida envolve muito mais do que isso, como por exemplo:

1. Novas abordagens para o e-learning – Inclui treinamento *on-line* (a estratégia instrucional) que fornece simulações de cursos e negócios, e gestão do conhecimento (a estratégia informacional) que fornece banco de dados de informações e as ferramentas para o suporte do desempenho.

2. Arquiteturas de aprendizagem – Inclui coordenação entre *e-learning* e o restante dos esforços de aprendizagem empreendidos pela organização. Significa construir uma sinergia entre o *e-learning* e o treinamento presencial.

3. Infra-estrutura – Refere-se ao uso da capacidade tecnológica da organização para oferecer e gerenciar ações de *e-learning*. Do simples acesso à *web* aos famosos “sistemas de gestão de aprendizagem”, a falta de uma boa infraestrutura tecnológica é fator impeditivo ao sucesso do *e-learning*.

4 - Cultura de aprendizagem, mudança e comprometimento gerencial

– Refere-se a criação de um ambiente organizacional que encoraje a aprendizagem como uma atividade de valor para os negócios, apoiados pelos principais dirigentes da organização que devem estar realmente comprometidos com o processo. Diante de uma cultura negativa de aprendizagem, qualquer iniciativa de *e-learning*, por melhor que seja, não frutificará. Além disso, é necessário que haja “defensores” da idéia do e-learning na organização, para que o projeto consiga ser implantado.

5. Estudo de caso – Refere-se do desenvolvimento de um estudo piloto na organização que mostre a importância do *e-learning* como alavancador de negócios. A velha equação de “dias treinados por custos de investimentos” não funciona mais.

6. Reinvenção da organização do treinamento – Envolve a adoção de um modelo de organização de negócios que apóie o crescimento do *e-learning*, em vez de impor limites a ele. Nova abordagem de aprendizagem exige nova abordagem para administrar/profissionalizar e avaliar a função de aprendizagem/treinamento.

Observa-se assim, que a proposta do e-learning, de acordo com os seus seguidores, é bem mais abrangente do que simplesmente treinar empregados usando cursos baseados na *web*. Segundo Rosenberg (2001), uma abordagem mais ampla do *e-learning* deve prover soluções tanto para treinamento quanto para a gestão do conhecimento nas organizações. O verdadeiro desafio para a aprendizagem do tipo *e-learning*, é a capacidade de distinguir a necessidade de informação (treinamento *on-line*) e, principalmente, a compreensão de como essas duas necessidades podem trabalhar em conjunto.

Ainda em sua infância, o que tornou possível a adoção do *e-learning* pelas organizações foram os avanços tecnológicos que ocorreram no ambiente de trabalho, particularmente nos últimos anos, possibilitando, entre outras coisas, um número maior de microcomputadores por seção e o acesso mais fácil à internet (Verespej, 2001).

II.13 – TD&E A Distância: Múltiplas Mídias e Clientelas

Novas tecnologias têm sido usadas em educação a distância (EAD). Para construir-se um ambiente de ensino-aprendizagem eficiente, é necessário adequar os variados meios hoje disponíveis aos conhecimentos e habilidades à serem adquiridos pelos participantes de cursos a distância. A questão que se coloca no planejamento de soluções instrucionais é como utilizar os recursos disponíveis para construir ambientes que propiciem experiências que possam facilitar o aprendizado – enfim, como colocar a tecnologia a serviço da metodologia de ensino.

II.14 – Educação a Distância, suas Características, Vantagens e Limitações

As tecnologias de comunicação e informação trazem uma nova relação do homem com o mundo. O que caracteriza a modernidade é o distanciamento *tempo-espaço*. As culturas pré-modernas vinculavam tempo e lugar, o *quando* estava conectado ao *onde*. Com as tecnologias de comunicação desenvolvidas nos séculos XIX e XX, as relações sociais se dão com outros ausentes, localmente distantes, sem a interação face a face.

A sociedade encontra-se, agora, articulada em torno de meios de eletrônicos de alta velocidade. O conceito de cultura e a própria percepção do homem no mundo estão sendo modificados. A dinâmica das mudanças impõe um novo ritmo de difusão e aquisição de conhecimentos, muito mais veloz, se comparada a alguns anos. As necessidades atuais de educação continuada, decorrentes das constantes mudanças no mundo, têm apontado a EAD como uma alternativa a ser explorada – pelas organizações, pelo ensino formal ou pela universidade.

Os conceitos de EAD elaborados por diversos pesquisadores apresentam duas características básicas: a separação física entre professor e aluno e a utilização de meios técnicos para comunicação. O desenvolvimento tecnológico tem pautado a busca da superação da distância entre professor e aluno. Essa busca começa no século passado, com a utilização dos serviços postais, depois incorporando outros meios de comunicação já considerados tradicionais na EAD,

como o rádio, a televisão e os audiovisuais, até chegar em nossos dias, com a adoção das mais recentes tecnologias. Os computadores, especialmente em rede, permitem a comunicação imediata de mão dupla, praticamente eliminando a distância entre alunos e professores, e permitindo a interação entre aluno-aluno. Por isso, conceituar EAD significa apresentar, também o conceito de interatividade.

A definição do termo interatividade tem sido associada ao processo de difusão da informática, mas o conceito está presente em qualquer processo que permita a participação do usuário, desde a simples mudança de tela (“ENTERatividade”) até o total controle sobre o processo. A interatividade acontece no cotidiano – no trabalho, no lazer, na economia como, por exemplo, na TV, no teatro, nos negócios on-line, na publicidade e até mesmo em jogos e nos brinquedos eletrônicos.

Cabe destacar a distinção entre a interatividade da máquina e a do usuário. A primeira é aquela que permite o usuário trabalhar sobre o programa, enquanto a segunda pressupõe atividade mental e intelectual para interpretação do objeto de estudo.

Na atividade educacional, o termo interatividade é utilizado a partir do momento em que a informática permitiu integrar diferentes mídias no computador. Com a possibilidade de acesso direto e imediato aos conteúdos e ao professor, o processo de aprendizagem tornou-se mais participativo e criativo, facilitando a construção do conhecimento.

Os avanços decorrentes da convergência da computação, microeletrônica e telecomunicações possibilitam a expansão das fronteiras da EAD, que pode beneficiar-se desses novos recursos didáticos. O reconhecimento da qualidade da aprendizagem em um contexto em que ocorre a interatividade, associada à crescente demanda por atualização de conhecimentos por parte da sociedade, tem levada a expansão da EAD.

Sua adoção no treinamento corporativo tem se intensificado, justamente, pela interatividade propiciada pelo uso de novas mídias. Em função desse potencial, as novas tecnologias possibilitam o surgimento de um sujeito ativo no processo de produção e disseminação de conhecimentos, o que reflete na própria reconceitualização

da capacitação profissional. A autonomia, habilidade essencial para o atual cenário do mundo do trabalho, tem seu desenvolvimento potencializado pelo uso de novas tecnologias na educação corporativa. Em um modelo de gestão em que a intermediação de supervisores foi substituída por redes de operação interpessoal e intergrupal, nada pode ser mais apropriado.

Além da interatividade, outras características da EAD têm intensificado seu uso. O processo de fusões e internacionalização de empresas criou a necessidade de levar o treinamento simultaneamente a públicos numerosos e dispersos por condições geográficas e ocupacionais ou por limitações físicas, possibilidade oferecida pela EAD. A individualização do estudo, com respeito ao ritmo do treinando, que poderá repetir uma atividade ou interrompê-la para retomar em outro momento, a apreensão gradual do conteúdo e a possibilidade de auto-avaliação permanente durante o processo são apontados como fatores positivos dessa metodologia.

Outra característica da EAD é que os conteúdos estão disponíveis onde e quando solicitados. Não é necessário aguardar a ofertar de uma ação de educação. Uma vez produzidos, os recursos ficam disponíveis aos participantes sempre que forem necessários, sem necessidade de deslocamento ao local do evento. O custo inicial de produção tende a ser elevado, mas, pela possibilidade de uso por um grande número de participantes o custo individual é baixo.

Outra característica exclusiva da EAD é a possibilidade de cada participante traçar seu caminho único e individual no processo de aprendizagem, com garantia de consistência de conteúdo a todos os participantes, que não precisam participar das atividades no mesmo período. A EAD, quando mediada por ferramentas de comunicação, possibilita que os participantes interajam e contem com assistência didática durante o processo.

II.15 – Evolução e Mídias Utilizadas

Na primeira geração, o material impresso foi o principal meio para viabilizar a oferta de curso. É uma mídia utilizada até hoje, especialmente por sua portabilidade. As estratégias mais utilizadas por meio de impressos são leitura de textos e instrução programada.

Com a incorporação de tecnologias distributivas, a EAD passa a lançar mão de recursos audiovisuais que incluem televisão e rádio. Trata-se de recursos que proporcionam a comunicação de um para muitos. Suas formas de uso mais comum são: instrução programada audiovisual, apresentação de slide/som controlada pelo treinando, apresentação automática de slide/som, apresentação de vídeos, programas de rádio, teleconferência e televisão.

Assim como o material impresso, as limitações no uso dessas mídias residem na dificuldade de atualização de conteúdos, e, sob a ótica do planejamento, esses recursos não permitem interações entre os participantes do processo. Outro fator que limita sua utilização, além dos custos de produção, como no caso do uso da televisão, é o fato de o participante assumir uma postura passiva no processo ensino-aprendizagem, o que ocorre de modo geral com as mídias da categoria distributiva. Por isso, o uso de tecnologias distributivas é mais apropriado quando relacionado a objetivos instrucionais de níveis baixos (conhecimento e compreensão), merecendo cuidados quando os objetivos de ensino incluem mudança de atitude (domínio afetivo), e quando se referem aos níveis mais elevados do domínio cognitivo – aplicação, análise, síntese e avaliação – e inadequados em relação ao domínio psicomotor.

Em termos de modelo pedagógico, as tecnologias distributivas são similares ao método tradicional de aula expositiva, em que o professor é o centro do processo de ensino-aprendizagem e tem por objetivo a transferência de informações. Nessa perspectiva, o professor define a ordem, o ritmo e a profundidade a ser dada ao estudo. Embora seja o procedimento mais empregado, tradicionalmente, em todos os níveis de ensino, para que a aula expositiva seja o mais eficiente possível, é necessário atentar-se para a qualidade da comunicação entre professor e aluno, uma vez que transmitir informações é bem diferente de comunicar-se. No caso da sala de aula o professor deve desenvolver empatia e manter-se atento para a reação dos alunos, criar em sala de aula um clima de confiança, despertar a curiosidade dos alunos entre outras ações que influenciem positivamente o processo de ensino-aprendizagem. No caso do EAD, o material a ser produzido deve ser bem planejado, permitindo, além da transmissão de informações, a compreensão dos conceitos pelo aluno, tornando-o capaz de promover a transferência de aprendizagem para outros contextos. Isso implica a

utilização de uma linguagem adequada, reforço de conceitos, exercícios, feedbacks, etc., além de promover oportunidades de interação entre os participantes do processo de ensino-aprendizagem. Em relação à televisão e a teleconferência, existe a possibilidade de interação e programas gerados ao vivo, funcionalidade só disponível aos participantes síncronos, ou seja, os estudantes devem receber as informações a qualquer tempo, mas não permitem interatividade. Pode-se utilizar, então, recurso de encontros pré-agendados, tornando o ensino semipresencial.

Na segunda geração, a EAD é marcada pela informática, constituindo-se a metodologia treinamento baseada no computador (TBC), as simulações e as tecnologias de multimídias, de hipertexto e de hipermídia, entre outras. Nesse contexto há uma maior interatividade e a possibilidade de combinação de múltiplas mídias, incluindo textos, softwares e audiovisuais. As tecnologias interativas permitem um modelo de aprendizagem centrado no aluno. São tecnologias com potencial para a personalização, interatividade e qualidade no ensino. O pressuposto pedagógico principal da abordagem centrada no aluno é o fato de a aprendizagem exigir que cada pessoa receba a informação e possa criar um novo conhecimento.

A mente não é uma ferramenta para reproduzir informação, mas também um mecanismo para internalizar conhecimento por meio da observação e da experiência. Nessa abordagem, os estudantes assimilam os conteúdos através da descoberta, enquanto determinam o ritmo da aprendizagem. Para tanto, é necessário reconhecer as diferenças individuais. Nos cursos presenciais, para facilitar o aprendizado, os instrutores preparam os estudantes e projetam experiências individuais, por meio das quais são desenvolvidas novas habilidades. É preciso que o professor mantenha o nível de motivação elevado, utilizando estratégias que despertem o interesse por encontrar as respostas às questões levantadas.

É ainda necessário manter os alunos atentos tanto a explanação do professor quanto aos textos e aos exercícios propostos – fazer perguntas, fornecer *feedback*, propor exercícios práticos, jogos, estudos de casos, etc. Essas estratégias possibilitam a transferência da aprendizagem, ou seja, a aplicação do conteúdo a situações específicas. No caso da EAD, as tecnologias interativas da segunda geração permitem as seguintes estratégias: simulação de situações dinâmicas;

simulação de tarefas, usando instrumentos reais e equipamentos; utilização de roteiros de trabalho ou sistemas de suporte ao desempenho ou ajuda no trabalho (*job aids*) e simulação de situações envolvendo alternativas de decisões complexas.

A possibilidade de interação com o objeto do estudo torna o uso destas tecnologias apropriado para a aquisição de habilidades em um nível de maior complexidade, permitindo a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos.

Na década de 1980, as grandes empresas passaram a utilizar as redes de computadores como tecnologias de EAD, desenvolvendo tutorias e treinamento de determinadas funções, mas ainda sem os recursos da interatividade entre os participantes do processo de ensino-aprendizagem. Esse período representou apenas uma fase de automatização de informações e instruções.

A partir dos anos de 1990, os recursos tecnológicos evoluíram e abriram outras possibilidades para a educação e formação profissional, facilitando o acesso as informações e ao conhecimento redefinindo o tempo e o espaço do treinamento e constituindo a atual geração da EAD.

Acompanhando a evolução da tecnologia, a EAD adotou o treinamento básico na *web* (TBW), com ambientes virtuais que se utilizam da telecomunicação por meio da internet e multimídia. Os recursos de comunicação permitem estratégias de discussão em grupos com mediação de tutor a distância e utilização de jogos interativos. De acordo com o estudo do Lótus Institute (1996), são classificadas como tecnologias colaborativas. Essas tecnologias dão suporte a abordagem centrada na equipe, que tem por objetivo a mudança do modelo mental. O estudo do Lótus utiliza o conceito de Peter Senge para modelos mentais. “Modelos mentais são idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes” (Senge, 1990, p.17). As tecnologias colaborativas permitem a interação não apenas de um indivíduo com a tecnologia, mas entre indivíduos, com comunicação interpessoal entre sujeitos que compartilham um objetivo comum. As interações podem ser facilitadas por um tutor. Essas tecnologias incluem o uso de grupos de *chats* e *fóruns*, sendo os primeiros utilizados em tempo real, exigindo estudantes e tutores conectados a mesmo tempo. A tecnologia de videoconferência pode ser usada para

criar uma sala de aula virtual, abrangendo grandes distâncias geográficas, considerada uma tecnologia colaborativa, porém limitada, já que não permite ao tutor dar o apoio mais efetivo à abordagem de aprendizagem centrada na equipe.

A abordagem de aprendizagem centrada na equipe propicia um ambiente na qual o conhecimento emerge e é compartilhado por meio da colaboração de indivíduos, dentro de grupos de aprendizagem. O pressuposto dessa abordagem é que mudanças em modelos mentais ocorrem com mais sucesso por meio de sua utilização. Na equipe de aprendizagem, conhecimentos prévios do aluno e do especialista são explicitamente incorporados no processo com a criação de um novo conhecimento. Como exemplos dessa abordagem podem citar: aulas participativas, dinâmicas de grupo, estudo de caso, simulação, etc. A aprendizagem centrada na equipe é mais produtiva para a resolução de problemas de forma criativa, e sua utilização é considerada ideal quando o objetivo da aprendizagem não é apenas uma mudança individual, mas uma mudança no comportamento do grupo ou da cultura organizacional. O *papel do tutor* é facilitar ao máximo o compartilhamento da informação e do conhecimento entre os membros do grupo, e não a de controlar a distribuição e o ritmo de aprendizagem pretendido e abordagens pedagógicas.

II.16 – O Público-Alvo – Suas Necessidades Individuais

Um importante aspecto a ser considerado no momento de definir estratégias e mídias mais adequadas em projetos de EAD é que o público-alvo é um conjunto de indivíduos em que cada um usa métodos peculiares para aprender, carrega experiências anteriores diferenciadas, têm distintas necessidades de aprofundamento nos conteúdos estudados e nem sempre tem acessos aos recursos necessários ao estudo.

As informações são oferecidas em formas de textos para leitura individual, exposições verbais, figuras, esquemas, teorias ou modelos. Essas informações são recebidas e processadas de forma diferente por cada pessoa. Alguns aprendem de forma individual, enquanto outros preferem aprender ativamente, interagindo com outros. Essas preferências na forma de aprender são os estilos de aprendizagem.

Estudiosos têm classificados os estilos de aprendizagem sob várias perspectivas. Howard Gardner propõe que os indivíduos não possuem um estilo de

aprendizagem único, mais oitos diferentes estilos que podem estar presentes ao mesmo tempo, ainda que um deles seja dominante. São eles:

Verbal-linguístico. É característica de indivíduos que se relacionam melhor com o meio através da linguagem. Gostam de ler, escrever, trabalhar com material escrito e com histórias, jogos de palavras, diálogos e debates.

Lógico-matemático. O estilo lógico-matemático refere-se ao uso de raciocínio indutivo e dedutivo para resolver problemas abstratos. Inclui as habilidades de classificar, prever, priorizar, formular hipóteses científicas e entender relações de causa e efeito. São indivíduos aprendem reunindo evidências, elaborando hipóteses, formulando modelos e construindo argumentos.

Visoespacial. É característico de indivíduos que se relacionam com o mundo por meio de imagens, precisam de uma imagem mental ou física para compreender as coisas.

Corporal-cinestésico. Não se limita aos atletas. Inclui habilidades físicas como coordenação, equilíbrio, destreza, força, flexibilidade e velocidade, mas também se refere à coordenação motora fina. É característica de indivíduos com grande habilidade no uso da linguagem corporal, que interagem melhor com o mundo por intermédio do contato manual e corporal.

Musical. É característica de indivíduo com habilidade natural para interagir e entender os sons, musicais ou não. São pessoas sensíveis à altura dos sons, à melodia e ao ritmo. Aprendem ouvindo e respondendo a sons, incluindo voz, sons ambientes e música.

Interpessoal. Referem-se à capacidade de autodisciplina, autoconhecimento e auto-estima. É característica de indivíduos que pensam melhor quando ditam seu próprio ritmo. Eles se relacionam com o mundo sob uma ótica independente e por meio da auto-reflexão.

Naturalista. Indivíduos que se incluem nesse estilo aprendem melhor por meio da natureza, estão sintonizados com o mundo ao seu redor e possuem uma grande capacidade de organização e classificação. Aprendem melhor quando podem explorar locais abertos. Considerando que as características dos vários estilos de aprendizagem são passíveis de serem desenvolvidas, poderemos ser

mais eficientes se desenvolvermos diferentes habilidades de lidar com as informações que nos chegam de diversas formas.

Uma forma de apresentação da informação não atinge a todos os indivíduos do mesmo modo. O uso de estratégias instrucionais diversas, que alcancem diferentes estilos, além de atender grupos que manifestem essas características, amplia as possibilidades de desenvolvimento de novas habilidades na aquisição de conhecimentos e enriquece o ambiente de aprendizagem.

II.17 – Um modelo para Planejamento Instrucional em EAD

Uma das premissas da EAD é que se trata de um processo de aprendizagem sistematizado e efetivo, ou seja, diferentemente de informar, trata-se de um processo relativo à formação. Nesse sentido é necessário sistematizar as ações educacionais seguindo um planejamento instrucional, processo que inclui as seguintes etapas: redigir objetivos instrucionais; escolher modalidade de entrega; estabelecer seqüência de objetivos e conteúdos; selecionar ou criar procedimentos instrucionais; definir critérios de avaliação de aprendizagem e testar o desenho instrucional.

É no momento de selecionar ou criar procedimentos instrucionais que o planejador pode atender a mais importante premissa da EAD: o participante é o centro do processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, deverá escolher estratégias e meios que contemplem o participante individualmente, considerando seu ritmo de estudo, seu estilo de aprendizagem, seu conhecimento prévio sobre o assunto e permitindo a manipulação livre do objeto da aprendizagem, sob seu próprio controle.

O modelo metodológico aqui proposto tem por objetivo criar um ambiente que favoreça a personalização do estudo e que, além disso, possibilite ao planejador sua aplicação independentemente da mídia escolhida. Ao fazer suas escolhas, o planejador deve pensar na possibilidade de incorporar ao seu projeto as contribuições das diversas teorias da aprendizagem e correntes pedagógicas já validadas, uma vez que cada uma delas pode propiciar, se adequadamente empregadas, uma aprendizagem mais significativa.

De forma a suprir as necessidades individuais de aprofundamento no conteúdo, o modelo propõe o mapeamento da informação em três níveis:

Nível 1 – É o conteúdo considerado essencial e deve ser percorrido na íntegra para o alcance dos objetivos de aprendizagem propostos. É no Nível 1 que são apresentados ao participante os organizadores prévios – materiais introdutórios destinados a facilitar a aprendizagem, levando em conta o que o aluno já tem disponível em sua estrutura cognitiva. As informações relevantes sobre o tema são apresentadas nesse nível, como exercícios, estudos de caso, jogos, exemplos e contra-exemplos, de forma que permita ao participante permanente auto-avaliação de aprendizagem no decorrer do processo, Trata-se de avaliação de caráter informativo que leva o aluno confirmar sua aprendizagem ou corrigir possíveis desvios de compreensão. Do ponto de vista da apresentação, o Nível 1 deve ser facilmente reconhecido seja pela diagramação do texto, recursos gráficos, fontes diferenciadas, seja por ícones que o diferenciem dos demais itens de profundidade.

Vale observar que, nesse nível, o conteúdo pode ser oferecido em vários formatos. Um exemplo é o uso de dramatizações didáticas para reflexão, produzidas em vídeo (analógico ou digital), quadrinhos, ilustrações ou mesmo elaboradas pelos participantes em grupos. O conteúdo do Nível 1 é objeto de avaliação de aprendizagem.

Nível 2 – Apresenta informações complementares, aprofundamento dos conceitos apresentados no Nível 1, contexto histórico e socioeconômico, curiosidades e dicas. Assim como no Nível 1, o Nível 2 deve ser diferenciado por padrão visual específico.

Nível 3 – Tem por objetivo atender aos que buscam mais detalhamento e profundidade sobre o tema. Destina-se aos participantes que desejam pesquisar sobre o assunto, tanto no decorrer do curso, como após sua conclusão. É apresentada na forma de referências bibliográficas, sites comentados ou textos para leitura adicional. No Nível 3, são estimuladas a postura de aprender a aprender e a autonomia.

O modelo propõe, também, outro recurso para atendimento individual ao participante, respeitando seu estilo de aprendizagem. Sugere que, ao longo do

curso, as atividades sejam propostas em formatos variados. Nesse aspecto, a diversificação tecnológica pode ser bastante explorada. Por exemplo, um estudo de caso pode ser narrado (áudio), dramatizado em vídeo ou apresentado na forma de texto para leitura. No entanto, é essencial que a adequação das estratégias e meios ao nível de aprendizagem pretendido considere a classificação das tecnologias utilizadas em EAD – distributiva interativa e colaborativa – e as abordagens pedagógicas associadas a cada uma delas.

Essa estratégia pode estar presente não só na atividade propriamente dita, mas também no tratamento dado às respostas dos participantes. Nesse caso a devolução do resultado ao participante (*feedback*) pode conter reforço de aprendizagem, em formato diferente do exercício. Em vez de simplesmente informar se a resposta está correta ou incorreta, o participante receberá o conteúdo novamente, em outro formato ou com uma nova abordagem, obtendo, assim, nova oportunidade de interação com o conteúdo.

II.18 – Educação a Distância em Organizações Públicas – Desafios para implantação

Desafios e obstáculos para implementação da educação a distância (EAD) devem ser compreendidos como estímulo à busca de novos caminhos, superação de modelos e rotinas já consolidados no ensino presencial e exigem criatividade, maturidade na condução política, seriedade paciência persistência, além da habilidade par trabalhar em equipe interdisciplinar. Vencer esses desafios significa trabalhar a dimensão de um todo, que é um sistema complexo, composto por um conjunto de peças interconectadas entre si.

Esses desafios podem ser agrupados, para melhor compreensão, em categorias que têm importância na medida em que precisam estar presentes nos momentos do planejamento e da implementação das ações necessárias ao desenvolvimento dos cursos. Elas sinalizam algumas dificuldades a serem trabalhadas com muita determinação para tornar realidade um ideal que deve estar acima de interesses pessoais.

Alguns desses desafios são de ordem mais subjetiva e comportamental: os psico-sócio-culturais, que influenciam de maneira geral e muitas vezes são determinantes como facilitadores ou dificultadores do processo de implementação de EAD. Outros desafios são mais operacionais, como os metodológicos, tecnológicos, legais, formação de equipe técnica e logística. Além desses, não podemos deixar de lado os desafios enfrentados pelas organizações de governo. Cada um deles será abordado a seguir.

1. Desafios psico-sócio-culturais – O aparecimento de um novo paradigma provoca rejeições, desconfianças, incômodos, desinstala rotinas de sistemas consolidados porque questiona “verdades” e desmonta conceitos, ameaçando estruturas administrativas conservadoras e impondo mudanças que são muitas vezes vistas com reserva e temor.

Planejar com antecedência e ter agilidade nas decisões e no encaminhamento das ações são exigências de quem trabalha com um grande número de pessoas que vão estudar em locais distantes da sede da organização. Essas pessoas precisam receber materiais didáticos preparados com muita antecedência e conhecer, logo no primeiro dia de orientação, o planejamento de todo o curso que deve estar num guia didático.

Essa cultura de planejar com antecedência é nova e exige organização, logística eficiente, rigor na execução do calendário e um trabalho de equipe bastante articulado. Nesse contexto, já aqueles que não conseguem assimilar a importância do trabalho em equipe porque estão acostumados ao trabalho individual e ao improviso.

a) Desafios Culturais – Um desafio permanente em EAD é o temo relacionado à produção dos materiais didáticos. É bastante freqüente observar que os responsáveis pela produção dos conteúdos não conseguem absorver a cultura da pontualidade na entrega dos trabalhos. Eles têm dificuldades em compreender que os textos, uma vez liberados, dependem ainda de revisão técnica e de um projeto gráfico, antes de se transformarem em material didático disponível para utilização, atividades estas que envolvem prazos específicos.

A garantia de um cronograma que antecede o início do curso tem influência direta na sua qualidade com reflexos na confiabilidade dos participantes. As diferentes equipes que trabalham na organização e implementação dos cursos devem ter uma visão de conjunto e compreender a importância de cada trabalho, pois nenhum é menos relevante que o outro.

Os desafios de natureza tecnológica também refletem na vertente cultural, pois ainda existem muitos professores que rejeitam incorporar no seu dia-a-dia o uso de computadores e rede, ou que não se comunica bem na forma escrita, que sentem inibição diante das câmeras de videoconferência ou não conseguem trabalhar com agilidade respondendo aos e-mails.

O fato de não haver o contato face-a-face não significa que a relação seja impessoal ou fria. As pessoas que estão atrás de um computador, por não estarem diretamente no convívio de uma turma de colegas e de professores, precisam ser acompanhadas com dedicação para que não se sintam isoladas ou perdidas no seu percurso de aprendizagem. Cada vez mais, as tecnologias avançam no sentido de superar essa sensação de isolamento e impessoalidade.

Um cuidado extremamente necessário, entretanto, é o de não reduzir a EAD aos meios tecnológicos, como se eles pudessem responder pela qualidade da educação. Esse é um equívoco comum principalmente em relação à rede de computadores e aos programas e *softwares* cheios de novidades. Desenvolver EAD exige muito mais do que conhecimento da mídia a ser utilizada. Exige pensar educação com todos os seus conceitos pedagógicos, e as pessoas como agentes do seu processo de aprendizagem, cada vez mais criativas e ativas na busca de novos conhecimentos.

O preconceito em relação a cursos a distância é, também, um desafio cultural que vem mudando na medida em que os cursos vão sendo implantados, e que deles participa professores e pesquisadores com muita respeitabilidade na comunidade educacional. Os resultados das pesquisas sobre EAD vêm contribuindo muito nesse sentido, pois sinalizam a seriedade e a boa qualidade na produção dos materiais e no acompanhamento dos alunos, que por sua vez, revelam satisfação com o nível de exigência dos cursos.

Entretanto, não se pode desconhecer que ainda existem pessoas que vêm essa modalidade de educação com reservas e questionam a estratégia de aumentar a inclusão, visando a redução de custos com a educação. A indução das políticas públicas, fomentando programas nacionais de cursos de graduação e de pós-graduação, tem sido determinante na superação desse desafio. Basta observar os dados da Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação (SEED/MEC) em relação à adesão da grande maioria das universidades federais e dos centros federais de educação tecnológica (Cefets), ao Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) e ao Programa de Formação Inicial para Professores de Ensino Médio e Fundamental (Pró-Licenciatura), dos quais participam universidades públicas e organizações interessadas.

Nesse contexto se inserem os projetos pedagógicos, cuja concepção precisa contar com elementos de criatividade e competência, considerando um aluno adulto com experiências de vida, turmas heterogêneas e utilização de recursos didáticos variados. A utilização de diferentes mídias deve ser revista no projeto, desde que tratada de forma integrada como facilitadoras da comunicação e da aprendizagem, levando em consideração a sua disponibilidade para público-alvo, de modo a não excluir aqueles que não têm possibilidade de acesso a um determinado tipo de mídia.

Os conteudistas, responsáveis pela produção dos materiais didáticos, também precisam preparar-se para realizar um trabalho diferenciado, produzindo textos que dialoguem com as pessoas, que sejam facilmente compreendidos e assimilados, de forma a eliminar a distância existente entre o aluno e o tutor/orientador.

Os tutores ou orientadores precisam ser capacitados e avaliados quanto ao uso da linguagem escrita que influencia na comunicação, bem como na abordagem individualizada de pessoas que são ativos do seu processo de aprendizagem. Eles costumam ser cobrados para fazerem aulas expositivas, segundo o modelo presencial. Como o objetivo é a busca da autonomia, o estímulo deve centrar na mudança de comportamento de um aluno leitor, muito mais ativo e independente no seu processo de aprendizagem. As experiências têm indicado que

esse é um grande desafio cultural que tutores e alunos enfrentam durante os momentos presenciais.

Um dos maiores desafios para EAD está, portanto, no acompanhamento individualizado das pessoas em uma modalidade de educação que tem como proposta a expansão do sistema. As avaliações, como processo contínuo que expõe os professores pela transparência dos materiais produzidos e amplamente distribuídos, também criam barreiras e rejeições por parte do corpo docente que culturalmente não se submete à avaliação do conteúdo das aulas por eles ministradas.

Na esfera empresarial, é grande o número de organizações ou empresas que investem na EAD como forma de suprir as necessidades de formação e atualização continuadas do seu corpo funcional e da cadeia de valor. Embora todos os desafios anteriormente citados estejam presentes também no ambiente organizacional, as instituições contam com a vantagem de trabalhar com um universo mais restrito, no qual é possível identificar as necessidades reais e os estilos de aprendizagem do público-alvo, de forma a permitir o desenvolvimento de soluções direcionadas ao atendimento dessas necessidades e condições.

As organizações enfrentam, entretanto, outros desafios, como o de garantir espaços integrados de convivência entre trabalho e aprendizagem. Os profissionais dessas instituições trabalham e estudam no mesmo ambiente, e se por um lado essa condição favorece a aprendizagem aplicada e a sua reflexão crítica, por outro lado é percebida como uma dificuldade pela falta de privacidade daquele que está estudando e partilhando com outros colegas um mesmo ambiente ou até uma mesma “ilha”.

Não se pode perder de vista, no entanto, que a relação teórico-prática é importante para que o trabalhador possa responder, com eficiência e eficácia às mudanças de uma sociedade que tem exigido conhecimentos e habilidades novas, numa dinâmica nunca vista antes. Por essa razão, a EAD vem sendo vista como uma boa alternativa de capacitação para o posto de trabalho ou de orientação para processo de crescimento e encarecimento profissional.

Como decorrência, pode-se apontar como um desafio para as organizações, a transposição dos seus tradicionais programas de formação e treinamento para material didático compatível com a modalidade de EAD. O fato de simplesmente alimentar a rede com textos, sugerindo que se está em um programa de EAD, é profundamente equivocado e pode levar a uma grande evasão de alunos. É preciso absorver tanto os conceitos básicos para aprendizagem a distância quanto o conceito de comunidades de aprendizagem, que é uma ferramenta de apoio bastante significativa para o processo. Como meta devem-se adotar ações que favorecem a reorganização do sistema de educação corporativa ou institucional. Mas como isso exige algum tempo e preparo, em paralelo, podem-se realizar alguns ajustes para EAD com ações de curto prazo.

b) Desafios Sociais – Por fim, é preciso considerar os desafios sociais da educação a distância, sob o enfoque da inclusão, da acessibilidade e da ética. Não se pode deixar que nesta nova modalidade sejam reproduzidas as exclusões que são feitas na modalidade presencial ou, ainda mais grave, que se criem novas categorias de excluídos. Seja nas organizações públicas ou na sociedade de modo geral, a educação a distância precisa ser pensada sob a ótica da inclusão social e do acesso democrático, se perder de vista as condições reais das instituições de ensino público, sem autonomia, com forte controle fiscal e com déficit em seus quadros técnicos e docentes. Não se pode assegurar um aumento do número de alunos incompatível com a capacidade de acompanhamento por parte das organizações.

Não obstante essas considerações, um desafio que se coloca às instituições públicas é o de buscar soluções criativas, aproveitando as redes de comunicação e de equipamentos já existentes e potencializando as competências e recursos disponíveis na grande rede nacional. Em lugar de competir no sentido de criar “ilhas” de excelência, as instituições públicas devem pensar a criação de redes e conexões que agilizem, enriqueçam e democratizem as soluções produzidas.

2. Desafios operacionais – São desafios operacionais de uma gestão tudo o que se relaciona ao uso das tecnologias, conexões, integração de mídias, metodologias, legislação acadêmica e de direitos autorais, à logística, à estrutura e à formação das equipes interdisciplinares. Esses desafios são aspectos sobre os quais

os responsáveis pelas políticas públicas de educação a distância precisam refletir, bem como os gestores das organizações, públicas ou privadas, que se propõem a trabalhar com a modalidade de EAD.

a) Desafios Tecnológicos – Os desafios tecnológicos, por sua vez compreendem problemas como a falta ou obsolescência de computadores, conexões lentas e/ou insuficientes. A obsolescência de máquinas é uma realidade comum na maioria das organizações públicas brasileiras. Quanto mais os cursos avançam para o interior dos estados, mais ficam evidenciadas as carências.

Embora esses desafios não sejam necessariamente os mais importantes para a área tecnológica, eles estão presentes porque a educação por meio da Internet ou CD-Rom depende de recursos que sejam compatíveis com o desenho do curso e com metodologia adotada.

b) Desafios Metodológicos - Os desafios não param por aí. É preciso repensar a metodologia. A educação a distância não está ancorada nos moldes metodológicos dos cursos presenciais. Na metodologia de cursos a distância, o foco não está no conhecimento do professor – como em muitos casos no ensino presencial – mas na própria pessoa do aluno, que não pode esperar o dia da tutoria presencial para ler e aprender todo o conteúdo de um módulo. Além disso, a metodologia também precisa considerar a avaliação de processo ou formativa, que é feita pelo tutor e discutida com o professor da disciplina ou módulo; o professor elabora as avaliações somativas quando se trata de cursos de graduação ou de especialização, atendendo as exigências da legislação nacional para cursos a distância. Essa é, sem dúvida, uma questão bastante complexa, especialmente quando trabalha com grande número de alunos dispersos em vários municípios distantes da sede do curso. Por isso, é necessário prever, já no projeto pedagógico, como será viabilizada a avaliação e qual o formato que ela terá.

c) Legislação – Toda legislação é criada para regulamentar situações que surgem e precisam da norma como garantia de amparo legal para orientar procedimentos e dirimir dúvidas. São balizadoras de condutas, do estabelecimento de uma ordem mais justa, em tese, que beneficie e proteja a instituição ou alguém que se ache prejudicado. No caso da educação a distância, existe uma legislação

que normatiza seu funcionamento nas instituições de ensino, publicada pelo MEC em 20 de dezembro de 2005.

A legislação acadêmica das instituições, essa sim, é um grande desafio a ser superado, porque os cursos a distância têm singularidades não previstas na legislação que regulamenta o ensino presencial como, por exemplo, a exigência de 70% de frequência às salas de aula. Muitas situações como o controle acadêmico, a transferência de alunos da modalidade a distância para modalidade presencial, bem como, transferências para outros estados e instituições que ofertam cursos em rede nacional, ainda não estão totalmente resolvidas, embora se fale no rompimento das fronteiras geográficas e flexibilização de tempo e espaço. Existem entendimentos, acordos informais, mas não há exigências claras na legislação acadêmica da maioria das instituições de ensino.

Com relação aos direitos autorais, até o momento, tem havido acordo de que a produção de *softwares* e textos pelos docentes das universidades públicas, quando utilizados no âmbito dessas instituições em cursos gratuitos, são livremente disponibilizados dispensando o pagamento de direitos autorais. Os professores que não dispõem de carga horária no planejamento departamental recebem bolsas. O problema é como proteger esses materiais e impedir que eles sejam apropriados pelas instituições privadas e vendidos por elas.

d) Formação de equipe técnica - É sempre um desafio formar uma equipe interdisciplinar na área de educação a distância, pois as instituições dispõem de um quadro docente reduzido e com carga horária lotada em atividades de ensino presencial, pesquisa e administração acadêmica. Muitas vezes durante o percurso, esse profissional é solicitado para outra atividade, ou modifica o contrato de trabalho renunciando à dedicação exclusiva, ou sai para pós-graduação.

Os cursos a distância são vistos como parte de um sistema mais amplo e integrante de uma política nacional. Mas eles têm exigências de alta qualidade e apresentam uma diversidade de atividades. Isso tem concorrido para um desestímulo à adesão de novos professores aos cursos a distância. Somente os que têm um grande ideal e compromisso com o público conseguem permanecer e levar até fim essa modalidade de curso.

e) Logística – A logística de um curso a distância exige, em quanto sistema que é, equipes de produção de materiais, como já foi mencionado, equipes de revisão de textos, de produção visual, de desenvolvimento de sistemas, de avaliação e de apoio e distribuição de todos os materiais, via correio ou *on-line*, bem como equipes de avaliações presenciais e a distância. A logística deve garantir um mesmo padrão, pressupondo bom planejamento e agilidade para que todos os alunos tenham a garantia de usar, simultaneamente, os mesmos recursos.

O desafio da implementação da logística para que os cursos a distância funcionem tem custos altos e encontram entraves na atual legislação que regula o funcionamento de fundações e autarquias.

3. Desafios para organizações públicas – Além de todos os desafios gerais da educação a distância anteriormente citados, há outros específicos das organizações de governo. Uma boa parte das estruturas das organizações públicas, ainda muito tradicionalistas e burocratizadas, não contempla as novas necessidades de uma sociedade globalizada, com um ritmo mais acelerado de produção e de tomadas de decisões.

Além disso, por motivos diversos, uma parcela expressiva dos servidores públicos está desmotivada, e é importante que seja sensibilizada para a necessidade de constante aperfeiçoamento exigido pelo mundo do trabalho nos dias atuais. Ainda, há que se considerar que nas organizações de governo existem dificuldades na área de tecnologia, que estão sendo pouco a pouco ajustadas, mas que ainda encontram problemas como falta ou obsolescência de computadores, conexões lentas e insuficientes, sobretudo fora das capitais.

Quais seriam os caminhos para enfrentar os desafios em EAD? Por um lado, as pressões das demandas da sociedade e a comunicação rápida e de qualidade, proporcionada pelas novas tecnologias, têm ajudado a romper barreiras e a prosseguir superando desafios. Mas, apesar desses fatores favoráveis, há uma presente necessidade de equipes qualificadas, sem as quais se torna difícil ultrapassar os obstáculos. O compromisso com o ideal e o desenvolvimento das competências necessárias ao trabalho são fatores indispensáveis na formação de equipes em qualquer tipo de organização.

Por um lado, as dificuldades e limitações tecnológicas são estruturais e necessitam de ação global. Por outro lado, em alguns casos, é preciso sensibilizar os servidores públicos, fazendo com que eles assimilem a exigência de aprendizagem contínua e percebam o significado da educação em suas vidas e sua contribuição para o crescimento pessoal e profissional. Compreender a dinâmica do mundo do trabalho, o papel de cada um nesse contexto e as oportunidades que se abrem para um profissional capacitado e articulado com os movimentos do mundo globalizado é condição essencial para que esses servidores comecem a se mover no sentido do autodesenvolvimento. Nesse caminho, existe, portanto, necessidade de investimento na preparação dos gestores para que estes possam estimular e orientar o desenvolvimento de suas equipes. Vale a pena destacar que tais mudanças demandam também a clareza dos dirigentes de organizações públicas a respeito da importância da EAD.

Pode-se considerar, de forma consensual, que a opção pela modalidade a distância apresenta como vantagens a atenção personalizada ao aluno, com possibilidade de adaptação ao ritmo individual de trabalho e estudo e desenvolvimento de materiais pedagógicos mais adequados ao público-alvo. Além disso, cursos a distância permitem que os conhecimentos aprendidos sejam simultaneamente aplicados nas atividades de trabalho, com processos de *feedback* permanente. É importante frisar que a EAD favorece a comunicação e o diálogo, principalmente quando se utiliza os recursos multimídias, propiciados pela TICs.

Os principais desafios estão colocados e os possíveis caminhos para a solução também. Sabe-se que, para superá-los, é necessário priorizar e mostrar o valor da educação a distância e criar uma cultura favorável à sua implantação. Somente com uma ação afirmativa dessa natureza, a EAD poderá se consolidar como uma estratégia de desenvolvimento permanente no âmbito das organizações públicas.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Para a elaboração do presente trabalho, foi realizada primeiramente uma análise documental no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego e no segundo momento promovemos uma pesquisa de campo. A análise documental ou pesquisa documental (fonte primária) versou sobre uma pesquisa de coleta de dados levada a efeito na área de capacitação, área esta responsável pelas atividades de treinamento, desenvolvimento e educação do MTE, pesquisa esta que teve como escopo a verificação de todos os cursos a distância promovidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego nos anos de 2007 e 2008, na qual foi extraída deste material uma relação contendo os nomes de servidores que se matricularam nos cursos a distância e que porventura não tenham concluído os mesmos, isto é, se evadiram durante a realização de tais cursos, totalizando 167 servidores o universo da pesquisa. Após a conclusão do primeiro momento, partimos para o que chamamos de segundo momento ou observação direta extensiva, que compreendeu a realização de uma pesquisa de campo, e para tanto, foi encaminhado aos servidores constantes da lista acima citada, um questionário, constituído por uma série ordenada de perguntas, constituídas de questões fechadas e uma questão aberta, na qual foram respondidas sem a presença do entrevistador, por cerca de 35 servidores, perfazendo assim, um total de 20,95% da população que se evadiu dos cursos a distância. Cabe mencionar que no corpo do questionário consta uma nota explicativa informando da natureza da pesquisa, seus objetivos e principalmente o caráter de confidencialidade da mesma.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O perfil dos participantes pode ser observado por meio dos resultados da análise das principais características demográficas e funcionais apresentadas a seguir, como gênero, unidade de lotação, cargo, função, tempo de serviço, faixa etária e nível de instrução, em termos de porcentagem, conforme explicitadas nas figuras de nºs 1 a 7.

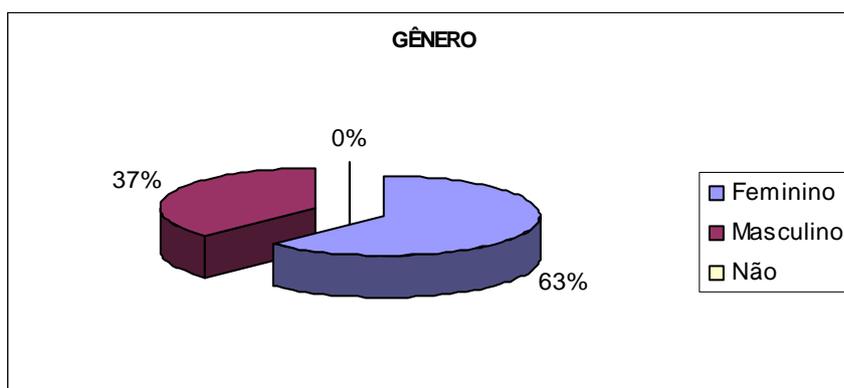


Figura 1. Gênero dos Participantes

Observa-se que do total de 35 servidores que responderam a presente pesquisa, os respondentes constituem-se de 63% do sexo feminino e 37% do sexo masculino.

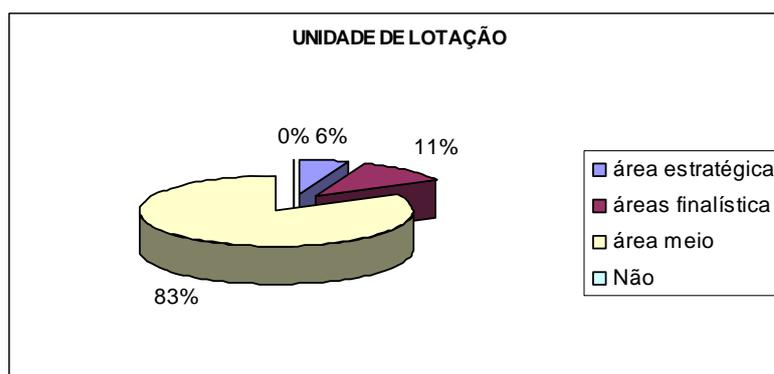


Figura 2. Unidade de Lotação

Os respondentes concentram-se mais na área meio perfazendo um total de 83%, sendo ainda 11% nas áreas finalísticas e 6% nas áreas estratégicas.

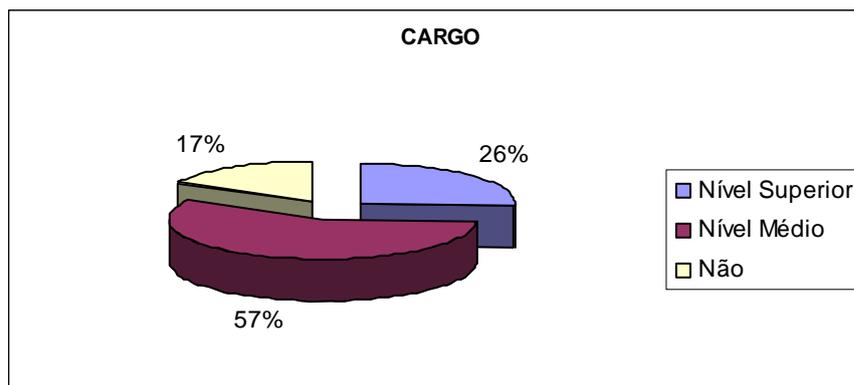


Figura 3. Cargo

No que se refere ao item denominado cargo, temos uma distribuição que totaliza 57% de ocupantes de cargo cuja exigência é possuir o nível médio, 26 % são ocupantes de cargo que exigem a formação superior e 17% não responderam.

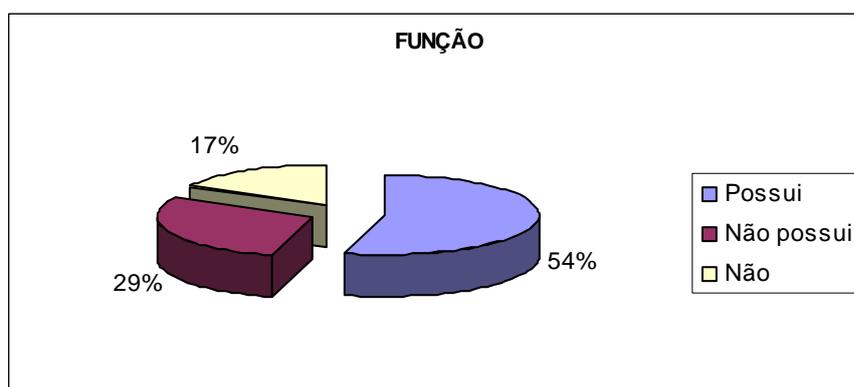


Figura 4. Função

No item “Função”, 54% dos respondentes são ocupantes de função de confiança e 29% não ocupam qualquer função de confiança, sendo ainda, que 17% não responderam a pesquisa.

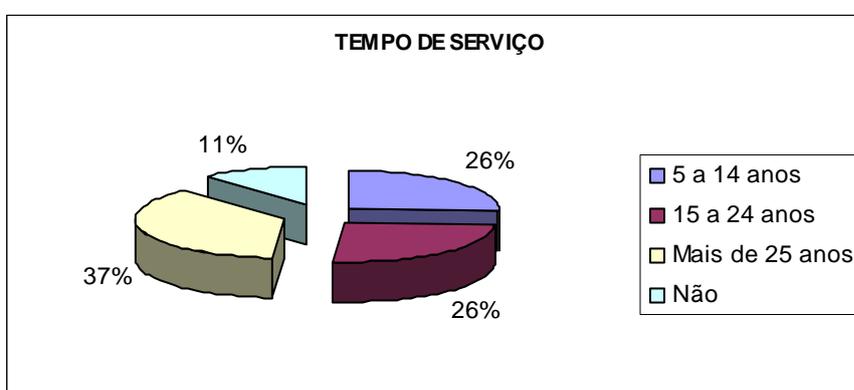


Figura. 5 Tempo de Serviço

Como pode ser visualizado, os respondentes no que diz respeito ao tempo de serviço prestado ao Ministério do Trabalho e Emprego está assim distribuídos: 37% possuem mais de 25 anos de serviço, 26% entre 15 e 24 anos, 26% entre 5 a 14 anos e 11% não responderam.

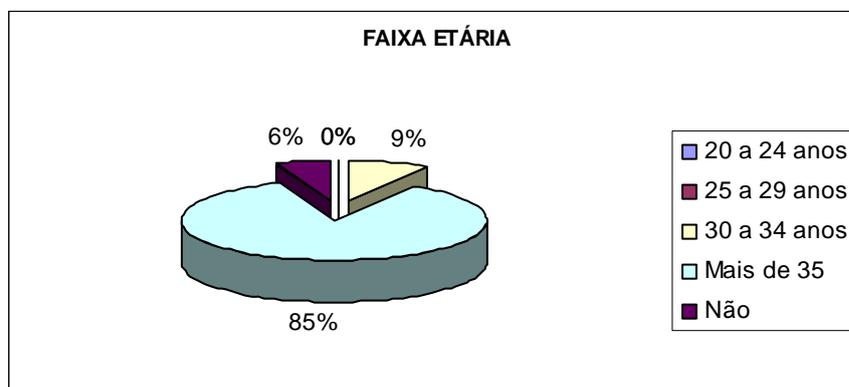


Figura 6. Faixa Etária

Do total de servidores que responderam ao questionário, 85% possuem, mais de 35 anos de idade, 9% entre 30 e 34 anos e 6% entre 25 e 29 anos.

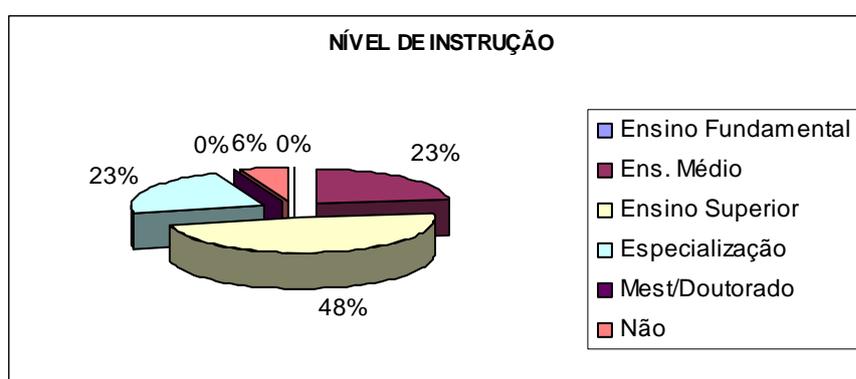


Figura 7. Nível de Instrução

Quanto ao presente quesito, possuímos um total de 48% de servidores que responderam ao questionário com formação superior, 23% com especialização, 23% com ensino médio e 6% não responderam ao questionário.

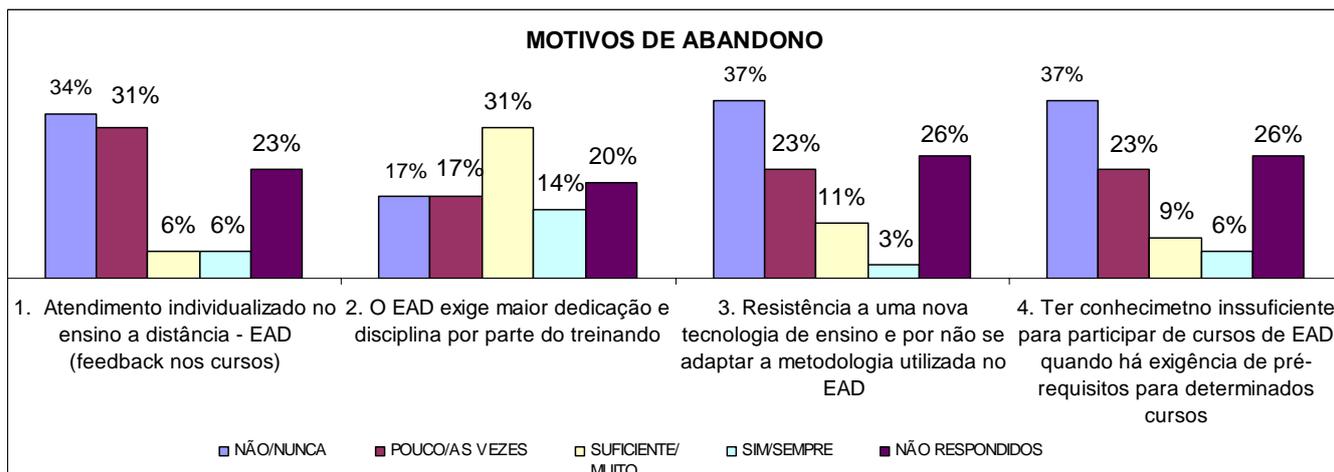


Figura 8. Motivos de Abandono

Vale ressaltar, que o presente trabalho visa a estudar o fenômeno da alta taxa de evasão dos cursos a distância e pela análise do gráfico constante da figura 8, fica evidente o seguinte:

Item 1. Atendimento individualizado no ensino a distância – EAD (feedback nos cursos) - 34% dos respondentes nunca tiveram atendimento individualizado e 31% tiveram pouco atendimento, perfazendo um total de 65% e quanto aos outros respondentes que somam 12% foram atendidos de maneira satisfatória e 23% não responderam. Para solucionar o problema da ausência do atendimento individualizado, o capítulo II.17 Um Modelo para Planejamento Instrucional em EAD, nos trás uma série de etapas que se deve considerar no planejamento instrucional, tendo o participante como centro do processo de ensino-aprendizagem, e sendo agregado ainda, as questões no que se refere ao tratamento dada as respostas dos treinandos, nesse caso a devolução do resultado ao treinando pode ser considerado como um reforço a aprendizagem e vem de encontro as necessidades dos mesmos. Ressalte-se também que no capítulo II.18 – Educação a Distância em Organizações Públicas – Desafios para implantação, devemos superar modelos e rotinas já consolidados no ensino presencial e para tantos alguns desafios de cunho comportamental devem ser ultrapassados, entre eles podemos destacar, os desafios psico-sócio-culturais, que ao meu ver é o mais importante, pois, o aparecimento de um novo paradigma, neste caso o ensino a distância em relação ao ensino presencial, tem provocado sem dúvida nenhuma, rejeições, desconfianças, incômodos, entre outros, por isso, a importância neste primeiro momento de se ter um atendimento individualizado.

Item 2. O EAD exige maior dedicação e disciplina por parte do treinando – neste tópico podemos deduzir que 17% não se dedicam a modalidade de ensino a distância, objeto do presente estudo, 17% se dedicam muito pouco, totalizando assim 34% os que não se dedicam ou pouco o fazem, 31% se dedicam apenas de maneira suficiente, 14% sempre se dedicam e 20% não responderam. Ressalte-se que o treinando deve ter consciência de que esta nova modalidade de ensino requer dele uma disciplina quanto que ele não está acostumado, sendo interessante constar no planejamento instrucional, capítulo II.17 – Um Modelo para Planejamento Instrucional em EAD, tópicos sobre e como trabalhar com o curso a distância.

Item 3. Resistência a uma nova tecnologia de ensino e por não se adaptar a metodologia utilizada no EAD – como podemos verificar 37% dos respondentes disseram não possuírem resistência a tecnologia de ensino e a metodologia utilizada no EAD, 23% já responderam que possuem pouca resistência, 11% tem muita resistência, 3% sempre tem resistência e 26% não responderam. É importante frisar que um dos desafios a serem superados é o desafio metodológico, pois faz-se necessário repensar a metodologia e para tanto, é preciso se ter em mente que a educação a distância não está ancorada nos moldes metodológicos dos cursos presenciais, conforme explicitado na alínea b do item 2 do capítulo II.20 – Educação a Distância em Organizações Públicas – Desafios para Implantação.

4. Ter conhecimento insuficiente para participar de cursos de EAD quando há exigência de pré-requisitos para determinados cursos – 37% dos servidores responderam que não tem conhecimento para participar de cursos quando há exigência de pré-requisito, 23% possuem pouco conhecimento, 9% possuem muito conhecimento, 6% possuem conhecimento e 26% não responderam.

CONCLUSÃO

Após análise dos dados coletados, podemos concluir que para que possamos efetivar com eficiência e eficácia a implantação da educação a distância – EAD, modalidade esta de ensino que a cada dia está mais presente no Ministério do Trabalho e Emprego, necessário se faz que venhamos adotar determinadas providências que venham ao encontro das expectativas dos treinandos, alinhados com as políticas do órgão.

Primeiramente é necessário que os cursos sejam formatados levando em consideração que os treinandos não estarão fisicamente em uma sala de aula, assim como os cursos presenciais, face-a-face com o professor para que possam não só escutar a explanação do professor, como dirimir dúvidas, o que chamamos de *feedback* e que eles irão interagir através de um microcomputador, portanto, deve-se formatar o curso a partir deste fato. Assim sendo, o modelo instrucional a ser definido, deverá levar em consideração que os treinandos estão habituados com a metodologia empregada nos cursos presenciais e que eles deverão se atentar a esta nova metodologia, definindo da modalidade de entrega, o estabelecimento de uma sequência de objetivos e conteúdos, definição de critérios de avaliação e aprendizagem, etc.

Um fator importante, é a questão da dedicação ao curso, neste caso, é necessário que o treinando venha a adotar uma disciplina quanto aos horários de acesso ao curso, estudos, elaboração dos trabalhos, para tanto, o treinando deverá se disciplinar, o que ao meu ver, se constitui em um desafio, pois dependerá única e exclusivamente dele, o sucesso de seu estudo.

Outro fator de suma importância é a resistência a esta nova tecnologia de ensino e conseqüentemente a sua adaptação, o que implica em uma mudança comportamental por parte do treinando, na qual deverá trabalhar a sua atitude com relação a esta modalidade de ensino, de modo que ele venha a aceitar esta nova modalidade de educação e os responsáveis pelo planejamento instrucional, deverão também formatar os cursos de maneira que o treinando seja estimulado a participar de todas as etapas do curso.

Por último, o treinando deverá antes de iniciar um curso a distância, verificar se ele dispõe de todos os pré-requisitos necessários a um perfeito aprendizado, sob pena do mesmo vir a abandonar o curso, pois se verifica que ao se começar determinados cursos, o treinando vai se deparando com uma série de dificuldades e que certamente irá impedi-lo de concluir o curso e conseqüentemente se encontrará desmotivado a participar de outros cursos.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. **Educação a distância em organizações públicas: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2006.