

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

DAIANE DA SILVA ALGARVES CASTELO BRANCO

**FATORES QUE INFLUENCIAM A CAPTAÇÃO DOS ALUNOS OU A EVASÃO
DOS CURSOS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PÚBLICA A DISTÂNCIA**

**SÃO PAULO
2016**

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FATORES QUE INFLUENCIAM A CAPTAÇÃO DOS ALUNOS OU A EVASÃO
DOS CURSOS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PÚBLICA A DISTÂNCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão de Sistemas de Operação.

Linha de Pesquisa: Redes de Empresas e Planejamento da Produção.

Projeto de Pesquisa: Gestão de operações de serviços: aplicação de ferramentas e métodos para a gestão do serviço de educação a distância.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Márcia Terra da Silva

DAIANE DA SILVA ALGARVES CASTELO BRANCO

**SÃO PAULO
2016**

DAIANE DA SILVA ALGARVES CASTELO BRANCO

**FATORES QUE INFLUENCIAM A CAPTAÇÃO DOS ALUNOS OU A EVASÃO
DOS CURSOS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PÚBLICA A DISTÂNCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____/_____/_____
Prof.^a Dr.^a Marcia Terra da Silva (orientadora)
Universidade Paulista – UNIP

_____/_____/_____
Prof.^a Dr.^a Irenilza de Alencar Nääs
Universidade de São Paulo – USP

_____/_____/_____
Prof. Dr. Márcio Aurélio Carvalho de Moraes
Instituto Federal do Piauí – IFPI (Prof. externo)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família.

Meu esposo José Nilton e meus filhos Mikaely e Nilton Junior, pela compreensão nas minhas ausências do convívio familiar quando foi necessário, pelo companheirismo, apoio, dedicação, amizade e amor durante todo esse tempo.

Aos meus pais Ademar e Lêda e às minhas irmãs Cristiane e Naiane que sempre me deram força.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus.

À minha orientadora Dr.^a Marcia Terra da Silva, pela confiança e dedicação a mim durante o mestrado. Seu apoio foi fundamental ao meu crescimento acadêmico.

Aos professores Dr.^a Irenilza de Alencar Nääs e Dr. Márcio Aurélio Carvalho de Moraes, às valiosas contribuições na banca.

Aos professores doutores do PPGEF por todo o conhecimento compartilhado.

À Faculdade Santo Agostinho (FSA), por ter proporcionado esse MINTER em Teresina-PI, de modo que não seria possível minha participação em outra cidade.

Aos servidores do Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI), o Tribunal Regional Eleitoral do Piauí (TRE-PI) e o Tribunal Regional do Trabalho da 22^a Região (TRT-PI) objeto deste estudo, ao apoio recebido.

RESUMO

Devido aos novos protocolos de trabalho e às mudanças tecnológicas houve um aumento da necessidade de aperfeiçoamento dos servidores públicos. Porém, algumas organizações governamentais possuem funcionários lotados em lugares distantes, dificultando o atendimento a todos de forma presencial. A Educação a Distância pode ser uma alternativa nesses casos. No entanto, a aceitação e/ou evasão pelos funcionários dos cursos a distância pode se tornar uma limitação ao emprego desta modalidade. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo identificar ferramentas, recursos humanos, financeiros e materiais que podem ser utilizados de forma a contribuir para a aceitação da Educação a Distância nas corporações públicas. Para isso, foi realizado um levantamento a partir de entrevistas e questionários com os gestores e servidores do Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI), do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí (TRE-PI) e do Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região (TRT-PI). Os dados mostram que a maioria reconhece a importância da implantação da EaD, principalmente para os funcionários que se encontram lotados no interior do estado. Entretanto, dificuldades como a disponibilidade de tempo, cobertura de internet ruim, falta de acesso ao computador e insegurança quanto à adaptação ao sistema não presencial são fatores que corroboram para a baixa aceitação e/ou evasão da EaD no ambiente público. Esta pesquisa é importante na medida em que a análise dos fatores que influenciam a recepção por parte dos servidores públicos para a EaD pode auxiliar o trabalho dos membros envolvidos diretamente no processo de implantação e gestão desses cursos nas organizações públicas, além de contribuir para uma melhor utilização de recursos públicos na área de treinamento corporativo.

Palavra-chave: Educação a distância. Educação Corporativa. Tribunais. Evasão.

ABSTRACT

Due to the new protocols of work and the changings of technology, an improvement of public servers is needed. However, some government organizations have employees working in distant areas where presencial attending becomes more difficult. In this case, distance Education can be an alternative. Nevertheless, the acceptance or refusing by these employees can represent a block in the application of this modality. In this sense the present paper has an aim to identify some tools, human resources, financial, as well as material ones which could be used and contribute to the acceptance of e-learning by public Corporations. For this reason, a research was made by means of interview and questionnaire where it was asked for managers and servers of Piauí Court (TJ-PI), the Regional Electoral Court of Piauí (TRE-PI) and the Regional Labor Court of the 22th Region (TRT-PI). The data has shown that they recognize the importance of the implement of distance education especially for those who work in the countryside of the states. However, difficult as availability of time, poor internet connection, computers not available and uncertainty concerning the adaptation to non-presential activity contribute to the low acceptance or/and evasion of distance education in the public environment. This research is important whereas the analysis of the factors exert influences on the acceptance of public servers. In this sense, distance education can help the work of members directly involved in the process of implementation and managing of these courses in public system. Besides that, it can contribute to a better use of public resources in the corporative training area.

Keywords: Distance education. Public corporations. Education. Courts. Evasion.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens do <i>e-learning</i>	21
Tabela 2 – Tipos de Pesquisa.....	37
Tabela 3 – Cursos em EaD.....	42
Tabela 4 – Custos contemplando apenas quatro pontos de presenças.....	43
Tabela 5 – Custo inicial menor de um curso EaD.....	72
Tabela 6 – Custo inicial maior de um curso EaD.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TJ-PI - Tribunal de Justiça do Piauí

TRE-PI - Tribunal Regional Eleitoral do Piauí

TRT-PI - Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região

CNJ – Conselho nacional de justiça

EaD – Ensino a Distância

TIC'S – Tecnologias da Informação e Comunicação

LDB – Leis de Diretrizes e Bases

EC – Educação Corporativa

EJUD/TJ-PI – Escola Judiciária do Tribunal de Justiça do Piauí

EJE/PI – Escola judiciária Eleitoral do Piauí

EJUD22 - Escola Judiciária do Tribunal Regional do Trabalho 22º Região
(Piauí)

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

CEAJUD - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder
Judiciário

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
1.1 Introdução	11
1.2 Justificativa	13
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo geral.....	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 Educação a distância: histórico e características	16
2.2 E-learning	18
2.3 Educação corporativa.....	20
2.4 A educação a distância nos tribunais	22
2.5 Modelos de educação e necessidade de adaptação do educador	25
2.6 Ferramentas utilizadas na EaD	27
2.7 Gestão da educação a distância corporativa	28
2.8 Artigo I	29
 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	34
3.1 Tipos de pesquisas.....	34
3.2 Campo de pesquisa	35
 4 PESQUISA QUALITATIVA – ENTREVISTAS	37
4.1 Entrevista com coordenador “A” – chefe da seção de programas educacionais a distância no Tribunal de Justiça do Piauí (TJ- PI).....	39
4.2 Entrevista com coordenador “B” – chefe da seção de programas educacionais a distância no Tribunal Regional Eleitoral (TRE- PI).....	44

4.3 Entrevista com coordenador “C” – chefe da seção de programas educacionais a distância no Tribunal Regional do Trabalho (TRT-PI).....	47
--	----

5 RESULTADOS	48
--------------------	----

5.1 Condições que influenciam a aceitação da educação a distância corporativa pública.....	48
--	----

5.2 Artigo II	49
---------------------	----

5.3 Alternativas tecnológicas para implantação da educação a distância corporativa pública.....	58
---	----

5.4 Artigo III	59
----------------------	----

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
-----------------------------	----

6.1 Contribuições.....	71
------------------------	----

6.2 Recomendações para trabalhos futuros.....	71
---	----

REFERÊNCIAS	72
-------------------	----

APÊNDICE A.....	78
-----------------	----

APÊNDICE B.....	81
-----------------	----

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 Introdução

A Educação a Distância (EaD) democratizou a educação, fazendo-a chegar a lugares remotos nos quais as instituições de ensino não conseguem se fazer presente fisicamente, possibilitando, com isso, o acesso aos estudos para muitas pessoas. Esse processo só é possível com a incorporação das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) que dá forma a um novo cenário educacional no Brasil, oportunizando acesso à informação e ao conhecimento a pessoas que estão distantes dos grandes centros urbanos, oportunizando uma certificação para esses sujeitos.

Os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos provocaram mudanças significativas na educação tradicional, cujo modelo impõe a professores e alunos permanecerem em ambientes e horários pré-estabelecidos para a transmissão de conhecimentos. A Educação a Distância, nesse novo cenário, surge da necessidade de levar a educação a lugares remotos sem as tradicionais barreiras de tempo e espaço. É uma modalidade de ensino caracterizada pela separação física entre professor e aluno, cujo contato ocorre por meio de diferentes mídias classificadas como tradicionais e digitalizadas (MOREIRA, 2003). Não se pode esquecer que a EaD surgiu antes mesmo desses avanços tecnológicos, por meio do envio de apostilas pelos correios e das teleaulas expostas na televisão, porém os novos sistemas de comunicação em áudio e vídeo agilizam a troca das informações, possibilitando um intercâmbio de conhecimento, diferente do que acontece na TV, recriando à distância as condições de um encontro entre pessoas.

Segundo Abbad (2007), a expansão da educação a distância também está ocorrendo no meio corporativo público, devido às vantagens que essa modalidade de ensino tem em relação ao ensino presencial, como a de possibilitar o atendimento ao aluno geograficamente distante, proporcionando a diminuição dos custos operacionais.

De acordo com o Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (ABRAEAD/2008),

[...] os métodos de Educação a distância são um fenômeno crescente na educação corporativa brasileira, e os números referentes aos investimentos no ano de 2007 mostram que, embora sejam majoritariamente presenciais, os projetos de educação de funcionários, colaboradores e prestadores de serviços abrem cada vez mais espaço para a EAD. (ABRAEAD, 2008, p.27).

O crescente número de treinamentos realizados nas organizações públicas como um todo se deve, em parte, à mudança de visão a respeito da capacitação como sendo apenas requisito para promoção de carreira, e passando para uma visão voltada à necessidade pública, sendo do interesse tanto do servidor como de sua instituição (PACHECO *et al.*, 2007).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é o órgão que disciplina o poder Judiciário, inclusive no que diz respeito à capacitação de servidores. Atualmente, o referido órgão tem prezado pela renovação contínua do conhecimento dos servidores do judiciário, passando a dar mais relevância à Educação a Distância, como indicam a publicação das Resoluções 111, 159 e 192 do CNJ.

Com o alinhamento do Poder Judiciário do Piauí às resoluções do CNJ de instituir uma política permanente de educação corporativa dos servidores, foram criadas as escolas do Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI), do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí (TRE-PI) e do Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região (TRT-PI).

As Escolas Judiciárias do Piauí passaram a utilizar o formato de educação a distância para diminuir os custos operacionais e, assim, viabilizar a oferta de cursos para um número maior de servidores.

O crescimento da adesão à EaD pelas organizações públicas ou privadas não é acompanhado necessariamente de sua utilização por parte de todos os colaboradores, uma vez que vários fatores como a influência social, as características pessoais e a autoeficácia computacional, podem afetar a decisão de um indivíduo aceitar ou rejeitar uma tecnologia de informação (DAVIS *et al.*, 1989; VENKATESH e DAVIS, 2000; GONG *et al.*, 2004).

Ainda em relação aos colaboradores na EaD, Silva (2011) afirma que a Educação a Distância exige um novo perfil educacional do docente, do discente e dos gestores, alterando-se, significativamente, as relações entre os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. As instituições de ensino devem acompanhar e avaliar as mudanças institucionais necessárias para a adequada evolução da Educação a Distância (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Diante desse contexto e sabendo que o Tribunal de Justiça (TJ-PI), o Tribunal Regional Eleitoral (TRE-PI) e o Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região (TRT-PI), todos no Piauí, implantaram há pouco tempo a educação a distância como uma alternativa às tradicionais capacitações presenciais dos servidores, este estudo se propõe a analisar os seguintes problemas de pesquisa: quais elementos compõem o processo de produção de EaD corporativa pública? Quais fatores podem influenciar os servidores a cursar uma capacitação oferecida a distância? E, por fim, quais ferramentas podem ser utilizadas de forma a melhorar a interação exigida nessa modalidade?

1.2 Justificativa

Está aumentando a consciência dos gestores das organizações públicas a respeito da relevância da educação corporativa na formação continuada de seus profissionais. De acordo com Oliva, Roman e Mazzali (2010), as mudanças ocorridas na sociedade pós-moderna impulsionam as organizações a adotar um critério de valorização voltado para a qualificação. Porém, um desafio atual é disseminar as ações de capacitação, fazendo alcançar todos os servidores, quando muitos estão espalhados por um extenso território.

O Tribunal de Justiça do Piauí, Tribunal Regional Eleitoral do Piauí e o Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região compartilham dessa situação. O TJ-PI possui 2442 servidores espalhados por 100 municípios do estado, o TRE-PI tem sua representatividade em 98 municípios totalizando 393 servidores dispersos e o TRT-PI conta com 475 servidores em 11 municípios.

Pode-se observar que os referidos tribunais possuem servidores distribuídos por todo o Estado. Esses funcionários são capacitados constantemente, tanto para atualizações, como para complementação de informações sobre determinados procedimentos. Os treinamentos e cursos são, em sua maioria, presenciais, nos quais os servidores ausentam-se de seus locais de trabalho em busca de mais conhecimento, o que, em alguns casos, causa transtorno nas comarcas ou cartórios eleitorais do Interior devido ao reduzido número de servidores, algumas com apenas um ou dois lotados por comarca ou zona eleitoral.

Outro ponto que força a oferta de capacitação por parte de alguns órgãos é a vinculação dos benefícios da carreira funcional à qualificação dos servidores. Por exemplo, o TRE-PI deve proporcionar formação continuada para seus servidores, tendo em vista as determinações expressas na Lei n. 11.416 de 15 de dezembro de 2006, que exige 120 horas de capacitação para que o servidor tenha direito ao desenvolvimento e à progressão na carreira funcional.

Supõe-se que a educação a distância seria a alternativa que amenizaria as dificuldades relacionadas ao deslocamento, pois, além de dar oportunidades iguais de treinamento a todos os servidores, possibilitaria a permanência do funcionário no ambiente de trabalho já que nessa modalidade de ensino, o aluno pode estudar de qualquer lugar com acesso à internet, além de fazer seu próprio horário. Jacobsohn et al., (2002) acrescentam que a EaD também incentiva a integração e a troca de informações entre funcionários distantes geograficamente.

Labeé (2005) aborda como outra vantagem da EaD o custo mais baixo em relação ao curso presencial, uma vez que, no setor público, diminuem-se gastos com professor, diárias e passagens, além de proporcionar um uso mais produtivo do tempo previamente gasto com grandes deslocamentos.

Mesmo com essas vantagens, devido ao fator novidade, existem algumas barreiras ainda a serem transpostas como, por exemplo, a aceitação dos alunos, a falta de profissionais capacitados para ministrar os cursos e a tecnologia adequada às demandas do curso (ALBERTIN e BRAUER, 2012). Essa proposta se julga relevante, pois apresenta uma contribuição para compreender alguns fatores correlatos ao processo de implantação da EaD em ambientes corporativos.

Sob o ponto de vista teórico, esta pesquisa enriquecerá o campo que envolve aceitação de tecnologia e educação a distância, tendo em vista que a maioria dos trabalhos encontrados na literatura foi realizada no ambiente acadêmico, e não no local de trabalho. Além disso, as pesquisas do tema em questão normalmente se desenvolvem no contexto de empresas privadas.

Além disso, a pesquisa amplia os horizontes didáticos relativos ao ensino. Isso poderá fazer com que mais interessados tenham acesso a esses conhecimentos, especialmente considerando o alto custo dos treinamentos presenciais, a grande espera por aberturas de turmas e, por fim, os problemas com adequação de tempo entre treinamento e trabalho, concomitantemente com o crescimento do interesse pelo assunto.

Em termos de relevância prática, o estudo ajudará a coordenação, professores, tutores e monitores dos tribunais estudados a conhecer o que pode motivar o servidor a fazer um curso.

O estudo **contribuiu** para apresentar ferramentas que podem ser utilizadas na educação a distância pelos gestores desse tipo de educação, uma vez que eles poderão levar em consideração elementos comportamentais, tais como expectativas e motivações, ao invés de limitarem-se apenas aos aspectos tecnológicos. Além disso, esta pesquisa aponta para a possibilidade de melhor utilização de recursos públicos na área de treinamento corporativo.

Por fim, o estudo se justifica pela minha relação com o cenário da educação a distância. A experiência como tutora e coordenadora em cursos a distância favoreceram a vivência com o assunto estudado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as ferramentas, os recursos humanos, financeiros e materiais que podem ser utilizados de forma a contribuir para a aceitação da Educação a Distância corporativa pública.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa e do presente trabalho englobam:

- Identificar os elementos que compõem o processo de produção de EaD corporativa pública;
- Investigar as alternativas tecnológicas para a implantação da EaD em uma organização pública;
- Analisar os aspectos que influenciam a aceitação do aluno na EaD corporativa pública.

Esses objetivos têm ressonância na literatura sendo uma contribuição acadêmica e social tanto para o tribunal quanto para as pessoas interessadas neste tema.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Educação a distância: histórico e características

Guarezi (2009) começa conceituando EaD com a abordagem na separação física das pessoas e chega ao processo de comunicação, incluindo, no final do século XX, as tecnologias da informação. De acordo com o mesmo autor, os conceitos de EaD mantêm em comum a separação física entre o professor e o aluno, e a utilização de tecnologias para mediar a comunicação e o processo de ensino e aprendizagem. A evolução do conceito se dá no que se refere aos processos de comunicação, pois a EaD cada vez mais conta com maiores possibilidades tecnológicas para efetivar a interação entre os pares da aprendizagem.

Portanto, a evolução da EaD acompanhou a evolução das tecnologias de comunicação que lhe dão suporte, mas é necessário registrar a preocupação de alguns educadores, como Demo (2007), que afirmam que tal evolução tecnológica não significa necessariamente evolução pedagógica, uma vez que não adianta usar a tecnologia mais avançada e continuar com o velho instrucionismo.

De um modo geral, podemos afirmar que a EaD aplica as tecnologias disponíveis para fazer acontecer o processo de ensino e aprendizagem, superando as barreiras do espaço e do tempo.

Dentre as principais características da EaD, deve-se fortalecer aquelas ligadas à autonomia do estudante, à comunicação e ao processo tecnológico, e assim é possível construir um conceito mais completo sobre esse tipo de ensino (GUAREZI, 2009).

Embora o educação a distância seja vista como um fenômeno corrente, sua história não é simples de ser resumida e remonta a um tempo mais antigo do que se imagina em princípio. Tanto Rumble (1999) como James e Gardner (1995) descrevem quatro gerações de educação a distância e, apesar da diferença entre seus modelos, esses autores mostram a forma interativa por meio da qual a tecnologia permitiu aos professores e educadores o aumento da efetividade das suas técnicas de ensino.

Cursos por correspondência de autoestudo, introduzidos no fim do século XIX, foram considerados a primeira geração. No sentido mais tradicional, esses cursos são baseados em materiais impressos como o método de instrução e no serviço de correio para a comunicação entre o instrutor e o estudante. Embora esse método permita a participação de estudantes geograficamente dispersos, o *feedback* e a interação com o instrutor são demorados, o que pode interferir no processo de aprendizagem (FARIA e SALVADORI, 2010).

Os cursos por correspondência, apesar de rudimentares, foram utilizados por muitos anos até o surgimento do áudio e do vídeo como ferramentas educacionais. Essas técnicas permitem mais interação entre o instrutor e os alunos, embora grande parte da comunicação parta somente do professor. Com a melhoria dos métodos, que se tornaram mais extensivos e integrados, a terceira forma de educação a distância surgiu.

Baseada em sistemas que incluem recursos multimídia como áudio e vídeo, além dos textos pareados com interações por telefone e face a face, a terceira geração é considerada um avanço didático na história educacional. Apesar de não incluir novas modalidades de ensino, sua perspectiva, seu aspecto interativo e a combinação de muitos métodos de transmissão garantem seu rótulo como uma geração específica.

Essa terceira geração da educação a distância é muito popular atualmente e pode assumir diversas formas como, por exemplo, sistemas de ensino que usam uma combinação de instrutores, aprendizagem em um ritmo individual na *web* ou por CD-ROM, sistemas de gestão de conhecimento e mentores para atingir os objetivos da organização, segundo Sabia e Cassarino (1999).

A quarta geração da educação a distância é baseada em comunicação com o auxílio de computadores e de tecnologias modernas, como a realidade virtual. Nessa geração, os estudantes são conectados com outros usando tecnologias tais como áudio ou salas de bate-papo virtuais.

Além disso, os alunos podem interagir com os instrutores por meio desses métodos ou, em alguns casos, podem vê-lo através de transmissões de vídeo em tempo real. A linha entre a terceira e a quarta gerações é tênue se considerarmos que os avanços tecnológicos da última podem ser parte de um sistema de ensino mais integrado como o descrito na terceira geração.

2.2 E-learning

O *e-learning* é conceituado de várias maneiras por diversos autores, inclusive apresentando antagonismos entre eles. Para Pimentel e Santos:

[...] o e-learning é a forma de entregar conteúdos via todo tipo de mídia eletrônica, incluindo Internet, Intranets, Extranets, salas virtuais, fitas de áudio/ vídeo, TV interativa, chat, e-mail, fóruns, bibliotecas eletrônicas e CD-Rom, visando o treinamento baseado em computador e na Web. (2003, p.2).

As autoras diferenciam *e-learning* de *learning on-line*: *E-learning* representa o aprendizado com base total na tecnologia (*Technology-based Learning*) enquanto o *learning on-line* é sinônimo de aprendizado baseado na Web (*Web-based Learning*). Nesse caso, *learning on-line* é um subconjunto do *e-learning*. Quando o sistema inclui aulas presenciais no sistema de *e-learning* recebe o nome de *blended learning* ou *b-learning*.

Segundo Rosenberg (2001, p.4) o *e-learning* é “o uso de tecnologias de Internet para oferecer soluções que ampliem o conhecimento”.

Meagher (2003), da *School of Business Affairs*, do Canadá diz que:

In our evolving language, “e” now denotes everything current, cutting edge, eletronic: e-business, e-commerce, e-mail, e-government, e-banking, e-learning. Eletronic learning resources have included multimedia, integrated learning systems, Web content, or digital text. (2003, p.15).

Para Martin e Jennings (2002, p.9) da Empresa Internacional de Soluções de *E-learning* “E-learning is the appropriate application of the Internet, and Internet technologies, to support the delivery and management of learning, skills and knowledge”.

Já Moraes Rego Jr afirma que: “[...] *e-learning* é o aprendizado remoto com a utilização de algum meio de comunicação. Hoje com o advento e popularização da Internet, podemos simplificar o conceito dizendo que *e-learning* é o aprendizado via Internet”. (2001, p.5).

Após as diversas definições apresentadas de *e-learning*, pode-se verificar claramente duas tendências na sua conceituação:

- A de sentido amplo que considera que todas as formas de Educação a Distância que utilizam suporte eletrônico, estão incluídas no conceito de *e-learning*;
- A de sentido mais restrito que entende o *e-learning* como a forma de Educação a Distância, que utiliza a Internet e suas derivações como meio de suporte.

De acordo com Aprender (2003) o *e-learning* contribuiu efetivamente para a mudança de paradigma no processo ensino e aprendizagem, além de possibilitar a disponibilização de conteúdos na da Internet, o *e-learning* refere-se à formação de hábitos de aprendizagem diferentes dos desenvolvidos pelo ensino presencial, principalmente no que se refere ao autodidatismo e iniciativa do aluno.

Os maiores obstáculos à disseminação do *e-learning*, ainda segundo Aprender (2003) são: o conservadorismo e acomodação quanto aos métodos tradicionais de aprendizagem e a falta de hábito, de conhecimento e afinidade quanto ao uso das tecnologias empregadas pelo *e-learning*.

O mesmo texto apresenta algumas vantagens e desvantagens do *e-learning*, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens do *e-learning*

VANTAGENS DO <i>E-LEARNING</i>	DESVANTAGENS DO <i>E-LEARNING</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Personalização dos conteúdos transmitidos; • Facilidade de acesso e flexibilidade de horários; • O ritmo de treinamento pode ser definido pelo próprio usuário; • Disponibilidade permanente dos conteúdos do treinamento; • Custos menores quando comprados ao treinamento convencional; • Redução do tempo necessário para o aprendizado; • Possibilidade de treinar um grande número de pessoas ao mesmo tempo; • Diversificação da oferta de cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de maior esforço para motivação dos alunos; • Exigência de maior disciplina e auto-organização por parte do aluno; • A criação e o preparo do curso on-line é, geralmente, mais demorado do que a do treinamento; • Não gera a possibilidade da existência de insights e vínculos relacionais que somente o processo de interação presencial permite; • O custo de implementação da estrutura para o desenvolvimento programa de <i>e-learning</i> é alto; • Dificuldades técnicas relativas à Internet e à velocidade de transmissão de imagens e vídeos; • Limitações no desenvolvimento da

socialização do aluno;

- Limitações em alcançar objetivos na área afetiva e atitudinal pelo empobrecimento da troca direta de experiência entre professor e aluno.

Fonte: Revista Aprender (2003)

2.3 Educação corporativa

Eboli (2004, p.3) caracteriza a educação corporativa como “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão alicerçada em competências”. Com base em pesquisa realizada em 24 unidades de ensino implantadas no Brasil, a autora dá ênfase à emergência de um novo paradigma de capacitação profissional, centrado no agrupamento das práticas em sete princípios ou categorias: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

Geralmente, a noção de competência está associada ao desempenho profissional, que exige do funcionário não só realizar bem suas atividades, como também saber ser um bom profissional. Pereira esclarece que,

Há necessidade de desdobrar as competências organizacionais em competências funcionais, ou seja, em um conjunto de conhecimentos e habilidades que permita aos funcionários desenvolver suas funções, alinhadas com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da organização. (2003, p.3).

As habilidades do servidor são observadas pelo conhecimento adquirido por ele em treinamentos, bem como pelas experiências vividas. Segundo Sveiby (1998, p.7) “A competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis”.

Depreende-se dos estudos realizados pelos pesquisadores que não basta conhecer bem os métodos mais modernos e dinâmicos de trabalho, o importante é saber direcionar esse conhecimento a aplicações práticas de sua atividade. Noção de competência não é um estado de formação educacional ou profissional; não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica (RUAS, 2001).

A aprendizagem organizacional é o aperfeiçoamento da empresa pelo conhecimento, por parte dos funcionários, de suas ações no sentido de se desenvolver. Todos os componentes de uma entidade organizacional aprendem se, por meio do processamento de divulgação de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modificam (AYAS, 2001).

Quando a organização é a entidade, a aprendizagem ocorre se qualquer uma de suas unidades adquire conhecimento reconhecido como potencialmente útil para a organização. Para Ruas (2001), isso significa gerar, por meio de um efetivo processo de aprendizagem, as condições necessárias para a apropriação e internalização de conhecimentos e habilidades, ampliando o repertório de respostas e de maneiras de ser e agir associadas a novos princípios e práticas de gestão.

A aprendizagem, em sua maioria, ocorre de forma individual, no entanto, para que haja a aprendizagem organizacional, o indivíduo deverá estar propenso a compartilhar com o grupo as suas habilidades e pensamentos, construindo a unidade da organização. Nesse contexto, a aprendizagem contínua torna-se fundamental para esse propósito.

Pode-se dizer, então, que o conhecimento tácito, ou seja, as vivências e as habilidades de cada indivíduo, é uma ferramenta importante na transmissão de conhecimento. Deve-se ter em funcionamento um mecanismo para que os servidores possam fazer a troca de experiências de forma participativa e sem pressões. Nonaka e Takeuchi (1997, p.2) ainda argumentam que “A mera transferência de informação muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas”.

Senge (1997, p.12) acrescenta que: “A necessidade de entender como as organizações aprendem e de como acelerar essa aprendizagem é hoje maior do que nunca.” Num momento em que as situações são cada vez mais dinâmicas, interdependentes e imprevisíveis, é preciso ações integradoras, em todos os níveis, que possam enfatizar a capacidade de adaptação das organizações. Senge ainda aborda que “Nas organizações que aprendem, os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro, isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado”. (SENGE, 1997, p.8).

2.4 A educação a distância nos tribunais

Para Canabrava e Vieira (2006), a capacitação e o desenvolvimento de pessoas são instrumentos de alavancagem de desenvolvimento das competências, dos desempenhos e de resultados, o que melhora a posição da organização no mercado. É um investimento estratégico e prioritário e confere diferencial competitivo às organizações.

Qualquer empresa, para obter progresso, deverá ter atitudes proativas e adaptar-se às mudanças impostas pelo ambiente. No entanto, conforme os mesmos autores, para mudar, as organizações precisam agir de acordo com as exigências a elas impostas, o que somente será possível se as pessoas que nelas atuam estiverem dispostas a aprender.

Nos últimos anos, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) passou a considerar a capacitação e o desenvolvimento de pessoas como instrumentos prioritários para os tribunais do país, com isso, instituiu-se uma política permanente de educação corporativa dos servidores do judiciário.

Considerando a necessidade do alinhamento do Poder Judiciário Piauiense às normas impostas pelo CNJ, o Tribunal Regional Eleitoral do Piauí, o Tribunal Regional do Trabalho do Piauí e o Tribunal de Justiça do Piauí criaram suas Escolas Judiciárias.

Além das regras estabelecidas pelo CNJ, alguns tribunais, a exemplo dos TREs, possuem legislação que afirma que o servidor só fará jus a incentivos financeiros por desenvolvimento e progressão na carreira funcional mediante comprovação de participação em cursos/treinamentos. O que torna ainda mais necessária a oferta de cursos por esses tribunais.

Para Martins (2008) é notório o movimento das empresas na busca pela qualificação dos trabalhadores, uma vez que é importante integrar o trabalho com a aprendizagem de forma a ampliar as habilidades de seus recursos humanos, melhorando a qualidade da prestação de serviço.

Os Tribunais Regionais Eleitorais, Tribunais Regionais do Trabalho e Tribunais de Justiça do Brasil compartilham das mesmas dificuldades quando o assunto é dar oportunidade de qualificação para um grande número de pessoas, já

que os servidores de todos os tribunais estão espalhados por vários municípios de seu estado.

Em se tratando da educação a distância, segundo o Art. 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 (LDB), essa é a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas, em lugares ou tempos diversos.

Segundo a Resolução nº 159, de 12 de novembro de 2012 do CNJ, a educação a distância é um processo interativo, de construção coletiva de conhecimento, com foco no aluno, mediado por tecnologias educacionais que promove o aprendizado de forma síncrona e assíncrona.

As escolas dos tribunais do país são regidas pelas resoluções do CNJ que incentivam treinamentos, cursos e seminários de educação corporativa, priorizando a educação a distância como ferramenta de disseminação, democratização e multiplicação do ensino, com economicidade.

Assim como todos os tribunais do país, o TJ-PI, o TRE-PI e o TRT-PI têm seus *locus* operacionais dispersos e, às vezes, de difícil acesso, havendo a necessidade de grandes gastos para a capacitação e treinamento dos funcionários.

Em virtude disso, a educação a distância passou a ser utilizada como uma modalidade de ensino, uma vez que não provoca gastos com diárias e passagens para que os funcionários lotados no interior possam participar de cursos na capital; ou gastos com abastecimento de veículos que se deslocam ao interior levando os instrutores que farão o treinamento dos funcionários que lá estão.

Além disso, a modalidade de ensino a distância irá beneficiar a sociedade que não deixará de ser assistida devido à ausência de funcionários deslocados para capacitação, pois não haverá alteração na rotina do judiciário, uma vez que os horários dos cursos de EAD são flexíveis, podendo o servidor acessar o curso de qualquer lugar e a qualquer hora do dia. Sem contar que alguns magistrados entram com pedidos buscando barrar a participação de seus subordinados nos cursos presenciais devido ao número mínimo de funcionários em suas comarcas.

Uma dificuldade encontrada na implantação da modalidade EaD, porém, é a mudança do paradigma da sala de aula. A falta de interação direta com o professor

e com outros alunos faz com que alguns participantes se sintam isolados provocando, muitas vezes, a evasão.

Para Gilbert e Jones (2001), *e-learning* é a distribuição de conteúdo educacional por qualquer meio eletrônico, seja internet, intranets, extranets, transmissão via satélite, gravações de áudio e vídeo, TV interativa, CD-ROM e treinamento mediado por computador. De modo geral, o conteúdo é disponibilizado de forma on-line, onde os alunos podem navegar no ambiente e o aprendizado ocorre via internet. Nessa definição a ênfase está mais no aspecto de distribuição do material do que propriamente na questão da pedagogia em si.

Especialistas em EAD indicam o chamado *Blended Learning*, também denominado *e-learning* híbrido, como uma tendência para as instituições do setor corporativo, pois pode englobar atividades assíncrona, interações síncronas em ambientes virtuais, além de encontros, aulas ou conferências presenciais (ALMEIDA, 2004; TORI, 2009).

Também para Araújo et al. (2005, p.4), “Uma alternativa para um plano de capacitação corporativa seria a adoção de um sistema híbrido, em que uma etapa presencial propiciaria integração do grupo promovendo elementos para maior interatividade e uma etapa web complementaria este processo.”

Uma pesquisa realizada em junho de 2014, por meio do Portal *Learning & Performance* Brasil demonstrou que, dos entrevistados, 50% das organizações possuem treinamentos na modalidade presencial, 21% por meio da Internet e 14% na modalidade *Blended Learning*. O resultado demonstra que o *Blended* vem ocupando um espaço que antes era apenas destinado ao presencial e à Internet. Os fatores que mais contribuíram para as organizações adotarem as soluções de *e-Learning* híbrido foi a redução no tempo do treinamento presencial (50%); redução na quantidade de viagens dos instrutores/multiplicadores (29%); aumento das vendas (7%), entre outros.

Dentre os participantes, 89% acreditam que a combinação de métodos de treinamentos presenciais e eletrônicos pode vencer as resistências enfrentadas pelo e-Learning nas organizações. Segundo os entrevistados, as barreiras que mais impedem a plena utilização do *Blended Learning* nas organizações estão relacionadas a barreiras culturais (56%), falta de interesse e comprometimento da alta gerência e elevado investimento nas soluções tecnológicas para o educação a distância (22%) e falta de competência interna necessária para o correto planejamento de soluções combinadas de treinamento (11%). A pesquisa ainda destaca o crescimento

de 25% do Blended Learning nos cenários das organizações brasileiras em relação ao ano anterior. (PORTAL E-LEARNING BRASIL, 2004).

As ferramentas da educação a distância como sistema de comunicação em áudio, vídeo, textos, interação on-line e outros recursos que permitam a interatividade e a disseminação das informações trarão grandes benefícios ao Tribunal de Justiça do Piauí, não só no meio educacional, mas também corporativo, viabilizando além de aulas e palestras, outros eventos envolvendo agentes geograficamente dispersos, como inquirição de testemunha, reuniões profissionais, seminários e para o contato pessoal.

2.5 Modelos de educação e necessidade de adaptação do educador

As instituições de ensino formam grupos de estudo e trabalho para reformular os cursos presenciais e elaborar projetos de cursos a distância incluindo recursos pedagógicos que tornam possíveis a interatividade síncrona, que é a que ocorre em tempo real, e a assíncrona, ou seja, em tempo e espaço variados.

Moran (2001) observa que os mecanismos digitais, seja nos cursos presenciais ou a distância, possibilitam um processo de aprendizagem mais dinâmico. Os recursos oferecidos pela Internet são muitos: e-mail, *chats*, *news*, web-conferências e fóruns. Contudo, exige-se que os profissionais da educação assumam novas atitudes e posturas para acompanhar o conhecimento que faz parte do século XXI.

Os alunos são diferentes devido à velocidade e facilidade de dar e receber informações. Portanto, não se pode mais ensinar como antes e os professores devem ser atores capazes de se adaptar às mudanças e acompanhar os novos conhecimentos e tendências, levando a educação a se atualizar e adotar práticas que proporcionem experiências consistentes de aprendizado.

Para Mungania (2003), do ponto de vista do aluno, o novo modelo de aprendizagem exige que ele seja capaz de autogerenciar o próprio aprendizado, de desenvolver habilidades de pesquisa, expressão, reconhecimento e relacionamento. Caberá aos professores fazer com que a sala de aula seja um ambiente de reflexões, para que os alunos se preparem a fim de exercer seu papel de agentes sociais no terreno variado e dinâmico oferecido pela era da informação.

Atualmente, existe a necessidade de um tipo de professor que se atualiza constantemente no conteúdo da disciplina, invente e inove, estimule a autonomia, a criatividade, o raciocínio e o pensamento crítico sem se esquecer de ter sensibilidade em relação aos ritmos, necessidades e objetivos dos alunos. As novas tecnologias têm exercido pressão no espaço educacional principalmente porque é nesse espaço que se desenvolvem e estimulam o conhecimento, o saber e se formam as competências.

O professor precisa conhecer as propostas pedagógicas em que está profissionalmente envolvido, apropriando-se delas. Ele precisa olhar para o futuro e ser capaz de prever desafios que poderão surgir, já que o cenário da sociedade tecnológica muda rápida e constantemente.

A ação docente precisará ter plasticidade, ou seja, ser flexível, de forma que o professor se desenvolva adequadamente diante das modalidades de ensino presenciais, a distância ou híbridas.

As atitudes do professor no contexto presencial diferem em relação a como se ensina na educação a distância – EaD – principalmente nos seguintes aspectos: no grau de presença, no fato de o tempo determinado para o desenvolvimento de cada aula ser mais rígido nos cursos presenciais do que nos a distância, na diferença em como professor e alunos interagem, como se constrói o conhecimento e se apresenta a disciplina e nos mecanismos que o professor usa para que o aluno se interesse e se mantenha motivado.

Apesar de os professores da EaD e das modalidades presenciais necessitarem possuir atributos em comum, um bom professor na modalidade presencial não será, necessariamente, um bom professor na modalidade a distância. O mesmo pode ser dito de um bom professor na EaD. Ele não será exatamente um bom professor em cursos presenciais.

O professor de EaD possui o encargo de desenvolver habilidades que proporcionem aos estudantes articular os saberes e as capacidades que adquirem para usá-las na vida real, porque há diferenças na linguagem oral adotada nos cursos presenciais e na usada pelos recursos de mídia. A maneira como alunos e professor interagem, o design da educação, o cenário onde se desenvolvem o ensino e o aprendizado e os mecanismos de estímulo visual, sensorial e cognitivo necessitam de estratégias pedagógicas adaptadas às realidades específicas de cada modalidade.

Segundo Brauer (2008), os professores precisam estar preparados e ser incentivados a acompanhar as mudanças que influem diretamente na sua prática pedagógica. Além disso, as escolas devem se estruturar para abrigar os novos recursos tecnológicos e apoiar os professores e alunos. Uma boa forma de formalizar as competências que os professores precisam desenvolver pode ser ofertar cursos de formação de educadores voltados às novas tendências tecnológicas e de informação, privilegiando a prática em vez de a teoria.

Para melhorar a gestão da Educação Corporativa Pública a Distância, deve-se ter atenção especial aos participantes, sejam eles professor/tutor, aluno ou gestor, devido às peculiaridades da EaD, como a separação entre os envolvidos e as tecnologias necessárias. Essas características exigem autonomia por parte do aluno, clareza na comunicação entre todos os envolvidos, além da aceitação e utilização correta das tecnologias envolvidas, já que de nada vale ter tecnologia, se não houver evolução pedagógica.

2.6 Ferramentas utilizadas na EaD

A barreira de espaço e tempo em Educação a Distância pode ser minimizada com a utilização de ferramentas Tecnológicas Digitais de Informação de Comunicação (TDIC) que facilitam a interação entre os participantes. As ferramentas de comunicação interativa podem ser de natureza síncrona e assíncrona e estão relacionadas com o horário e a localização (DOOLEY, 2002).

Para Moore (2007), interação é a possibilidade de relacionamentos envolvendo usuários, conteúdos e tecnologia. Supõe-se que a interação se dá entre, no mínimo, dois objetos, e que estes objetos influenciam uns aos outros por meio da comunicação (ANDERSON, 2003).

A interação entre pessoas acontece por meio da comunicação verbal, dos gestos, das expressões faciais dentre outros fatores. A utilização de técnicas de comunicação via internet, envolvendo texto, voz e vídeo potencializam as características colaborativas dos participantes do processo educativo (CAMPOS, 2003).

O sucesso de um curso a distância está na organização de conteúdos, na gestão de recursos, nas tecnologias inseridas no currículo e, principalmente, nas

relações estabelecidas entre professores, tutores, alunos e polos (DOOLEY, 2002). Com isso, pode-se utilizar ferramenta como videoconferência para promover a interação juntamente com o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). O AVA disponibiliza conteúdos e oferece os primeiros recursos interativos síncronos e assíncronos como chat, e-mail, fórum, diário e *wiki*. A finalidade é o aluno ter os primeiros contatos com o material e usar adequadamente os recursos tecnológicos (MOORE, 2007).

Com a videoconferência pode-se ter uma interação com imagem e som dos dois lados, além da possibilidade de gravar as sessões de videoconferência. Mas, para isso, professores e tutores devem ser capacitados para o uso de tecnologias e novas abordagens instrucionais, estabelecendo como deve ser o procedimento de interação, as estratégias, as abordagens metodológicas, os conteúdos, as competências e habilidades necessárias para uso dos recursos tecnológicos digitais de informação e de comunicação.

2.7 Gestão da educação a distância corporativa

A gestão da educação a distância no ambiente corporativo se confronta com alguns obstáculos. No intuito de levantar as principais vantagens e dificuldades envolvidas nesse cenário, foi feita uma revisão bibliográfica dos teóricos que estudam o ensino a distância corporativo. Essa etapa foi importante para conhecer algumas características relacionadas à EaD corporativa, para definir os passos que deveriam ser dados na sequência do estudo.

Os principais problemas citados na literatura são: a gestão de equipe multidisciplinar dedicada, as mídias utilizadas, os recursos tecnológicos e o novo perfil por parte de todos os envolvidos. Essa revisão bibliográfica gerou um artigo aprovado e apresentado no *International Conference on Engineering and Technology Education* – INTERTECH 2016 – que aconteceu em Salvador-BA, de 28 de fevereiro a 02 de março de 2016 e que está transcrito no subitem 2.8.

2.8 Artigo I

FATORES CRÍTICOS PARA A GESTÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA A DISTÂNCIA

CRITICAL ISSUES REGARDING CORPORATE E-LEARNING

Daiane da Silva Algarves Castelo Branco¹, Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo², Márcia Terra da Silva³

Abstract—*In recent years the Distance Education (DE) has expanded in the country mainly due to the ease of access that allows concurrent with the spread of communications technology the distance. Also the training of staff for distance education has grown, especially for geographically distributed enterprises. However, the management of distance education at the corporate environment is faced with barriers and obstacles that have not been fully mapped. The aim of this article is to discuss distance education as a mode of Corporate Education to lift the main difficulties and ways to get around them from the perspective of the HR manager. For this presents bibliographical and documentary review of Corporate Distance Learning, focusing on the disadvantages, limitations and difficulties encountered in implementation. The main issues mentioned in the literature are: the management of dedicated multidisciplinary team; the maintenance of digital learning resources; and the mobilization of students for distance learning.*

Index Terms —*E - Learning, Corporate Education, Human Resources.*

INTRODUÇÃO

Tendo em vista a interdisciplinaridade que a atual conjuntura da sociedade nos impõe de maneira incontornável, não é possível mais pensar em didática sem considerar os avanços científicos e a corrida tecnológica com especial ênfase desde meados do século XX.

A Educação a Distância democratizou a educação, fazendo chegar a lugares remotos nos quais as instituições de ensino não conseguem se fazer presente fisicamente, possibilitando, com isso, muitas pessoas estudar. Esse processo só é possível com a inclusão das TIC, formando um novo cenário educacional no Brasil, oportunizando acesso a informação e conhecimentos a pessoas que estão distantes dos grandes centros urbanos, possibilitando uma certificação para esses sujeitos. Deste modo, é incontestável a importância que têm os atores envolvidos nessa modalidade de ensino remoto visando a promoção da universalização do

acesso à informação, para a preparação e continuação da formação de mão-de-obra qualificada a partir de uma ampliação das ofertas.

A expansão da educação a distância não acontece somente no ambiente acadêmico, mas também no meio corporativo. Houve um aumento considerável no uso de ferramentas de educação a distância nos processos de capacitação, desenvolvimento e educação nas instituições públicas e privadas, devido às vantagens que esta modalidade de ensino tem em relação ao ensino presencial. De acordo com o último Censo 2013/2014 da Associação Brasileira de Educação a Distância - ABED, houve um aumento de 2012 a 2013 de 55% no número de cursos à distância no ambiente corporativo e um crescimento de 75% nas matrículas dos referidos cursos e tem se observado que tal fato é uma tendência. Porém, a Educação a Distância também tem suas desvantagens, limitações e dificuldades (Dutra, 2007; Mungania, 2003).

Este artigo oferece uma revisão da bibliografia e documental sobre a Educação Corporativa a Distância, para levantar as principais dificuldades e as formas de contorná-las do ponto de vista do gestor de RH.

O objetivo principal é relacionar as dificuldades da gestão da EaD com aquelas conhecidas pela gestão de recursos humanos e construir um referencial teórico para futuras investigações sobre o uso de EaD pelas empresas brasileiras.

Devido à natureza do trabalho, foram utilizados os dados do Censo EaD da ABED 2013/2014 e uma revisão da bibliografia especializada, compreendendo artigos científicos e periódicos especializados, livros e trabalhos de pós-graduação.

Para concretizá-la, será realizada uma avaliação dialética das posições teóricas contrastantes com fins de obter uma visão das correntes de pensamento acerca do assunto em tela.

ENSINO A DISTÂNCIA

Ensino a distância é o treinamento que pode ocorrer sincronicamente, ou seja, o professor e aluno devem utilizar

¹Daiane da Silva Algarves Castelo Branco, Mestranda, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista; Professora do IFMA, damalgarves@gmail.com

²Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo, Mestrando, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista; Tutor a Distância do CEAD da UFPI, lamma82@gmail.com

³Márcia Terra da Silva, Professora Titular, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Paulista, marcia.terra@uol.com.br

o meio no mesmo instante embora estejam geograficamente distantes. E também de forma assíncrona, na qual a interação não necessita da presença dos participantes no mesmo momento, sendo realizada em oportunidades distintas. O treinamento se dá através de instrução eletronicamente mediada, incluindo satélite, vídeo, áudio, computador e tecnologia multimídia.

Entre os tipos de tecnologia utilizados, tem-se, por exemplo, interações usando voz (como fitas de áudio, correio de voz, audioconferência), dados (baseados em computadores ou na internet), vídeo (fitas de vídeo, mensagens de vídeo ou transmissões) e combinações dos três (programas ou mensagens de multimídia).

Escolas primárias e secundárias, universidades e também empresas públicas e privadas têm utilizado novas tecnologias para prover cursos ou até graduações inteiras aos estudantes e profissionais geograficamente dispersos.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a Educação Corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Refere-se a uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, na qual as entidades públicas e privadas preparam o indivíduo para desempenhar melhor suas atividades, tanto no ambiente corporativo, como na vida.

De 15.733 cursos à distância pesquisados pela ABED no Censo EaD 2013/2014, 24% deste total corresponde a cursos corporativos, tangente ao número de matrículas nesses cursos o número é de 31,4% do total.

Pesquisadores como Amarilla Filho (2011) notam uma variedade de benefícios documentados por instituições de ensino que implementaram com sucesso programas de ensino a distância. Estes incluem: um modo rápido e efetivo para treinar funcionários globais; a oportunidade de usar os melhores instrutores e prover cursos de alta qualidade; uma alta taxa de compleição de cursos e retenção de conhecimento; informação para o treinamento está sempre atualizada; os estudantes têm mais responsabilidade por seu sucesso pessoal; um aumento do impacto e produtividade de dinheiro investido no treinamento de programas de educação; redução em custos de viagens e uso mais produtivo do tempo previamente gasto em viagens; treinamento de mais indivíduos, mais frequentemente, em aulas mais curtas e mais fáceis de marcar e coordenar.

Outras vantagens englobam ainda: adicionar estudantes e instrutores conforme necessário sem incorrer em custos adicionais significativos; uma mensagem consistente para todos os estudantes; atualizações em tempo real e acesso a informação instantânea; ensino no trabalho, em casa ou em locais convenientes aos estudantes; programas de interação ao vivo em múltiplos sites para ensino em grupo; uso de programas centrados no estudante, conferindo maior grau de controle aos alunos em relação ao ritmo, sequenciamento e estilo de interação da experiência de ensino; acesso fácil aos recursos e aos especialistas.

Por este motivo, é importante uma pesquisa acerca da evolução do EaD, que tem se tornado cada vez mais comum como estratégia de ensino remoto em diversas instituições de ensino.

RESULTADOS

Tanto em âmbito teórico quanto prático, diversas são as produções acadêmicas que antecederam esta que agora se pretende empreender, no que diz respeito à análise conjunta e interdisciplinar da EaD e da gestão de recursos humanos. Seja sob o viés da formação de professores, do Ensino à Distância (EaD), de propostas de análise descritiva e/ou melhorias no que se refere à gestão de RH em escolas e universidades, o campo de estudos da interação entre educação e gestão apresenta resultados promissores apesar de ainda estar longe do esgotamento.

Rumble (2003) distingue as funções de um gestor de ensino presencial e um gestor de EaD. O gestor da modalidade presencial possui 4 funções principais: planejamento, organização, direção e controle. Já o gestor da modalidade a distância engloba 5 funções: planejamento; organização; controle de produção; difusão; e utilização dos diferentes instrumentos.

Spanhol et al. (2009) acrescenta que os gestores de EaD devem considerar também a agilidade (velocidade de produção e aplicabilidade), a estrutura (recursos disponíveis, a serem contratados e comprados), o custo (viabilidade financeira do projeto) e o aprendizado presente na construção e execução de um curso a distância.

Almeida et al. (2006) afirma que existem alguns aspectos inerentes à gestão da EaD devido ao distanciamento entre alunos e professores e as tecnologias envolvidas, porém esta gestão não é única, varia de acordo com algumas características relacionadas à proposta de ensino. Por exemplo, algumas propostas consideram a entrega de material impresso aos alunos e outras não, ou algumas utilizam videoconferência e outras não, assim cada situação exige mais ou menos dos gestores, ou na maioria das vezes, de vários gestores uma vez que essa gerência pode ser subdividida.

A mesma autora cita alguns aspectos inerentes à gestão de EaD, como a utilização de mídias de comunicação que ela considera que o projeto de EAD deve utilizar diferentes mídias para garantir a compreensão do conteúdo pelo aluno. Videoconferência, CD-ROM, textos impressos, ambiente virtual de aprendiz são exemplos de mídias de comunicação. Deve haver uma preocupação em dispor de uma linguagem adequada em todas as mídias utilizadas, visando a adequação do material à realidade dos alunos e os propósitos da formação. Além disso, as mídias a serem adotadas dependem da infraestrutura tecnológica, uma vez que deve ser possível a utilização das mesmas, por exemplo, se a internet do local é ruim, dificilmente se conseguirá fazer uso de videoconferência, uma vez que esse tipo de mídia necessita de uma conexão de alta velocidade. Outra

característica pertinente à gestão de Ead é o Material, cujo gestor deve acompanhar o andamento da produção do mesmo para assegurar que o conteúdo seja adequado ao perfil do público-alvo, uma vez que o material deve “conversar” com o aluno, sendo o instrumento para o diálogo permanente entre alunos, professores e o conhecimento. A gestão de pessoas que deve capacitar os profissionais envolvidos na preparação e execução de um curso e promover ações para que os profissionais sejam alocados de acordo com seus talentos em determinadas funções. Na gestão do tempo o gestor deve sempre ficar atento a prazos para assegurar a eficiência e eficácia de um curso de EAD, como exemplo temos os prazos que devem ser estipulados para a entrega de atividades assíncronas visando um andamento linear da turma, também temos os prazos para entrega de relatórios dos tutores sobre o andamento das turmas e assim poder intervir no melhor momento em situações delicadas, as datas de exibição e gravação de teleconferências, prazos para entrega do conteúdo e programação do AVA, entre outros. A gestão de parcerias foca em parcerias com instituições públicas ou privadas para atender necessidades de infraestrutura local e remota com o intuito de diminuir custos de operacionalização do curso. A gestão administrativa deve planejar e executar a administração dos aspectos tecnológicos, pedagógicos, financeiros e de pessoal, definindo ainda estratégias e monitorando possíveis desvios do planejamento inicial.

Tudo isto altera o panorama de gerenciamento de RH, posto que os recursos humanos precisam estar constantemente atualizados e engajados nas novas práticas e instrumentais tecnológicos, conhecerem as funcionalidades de computadores e outros *devices* indispensáveis à efetivação de um bom trabalho. Muito já se investiu em Tecnologia da Informação e Comunicação na intenção de melhorar a produtividade das organizações, mas para que isso ocorra é preciso que essas TICs sejam efetivamente aceitas e utilizadas nas repartições (Venkateshet al., 2003). A carência dessa aceitação às novas tecnologias por parte dos funcionários é um dos principais motivos da resistência à Educação a Distância, principalmente no setor público, pelo fato de seus colaboradores na maioria das vezes terem estabilidade no emprego, o que sugere que o poder de negociação dos gestores é menor do que nas instituições privadas.

Ademais, é preciso pensar-se na questão técnica, em que será necessária a contratação de especialistas, consultores, pessoal de manutenção, instalação etc. Segundo Cardoso, para conquistar bons resultados os projetos de Educação a Distância devem ser planejados e executados por equipes multidisciplinares, formadas por educadores, especialistas da área de informática, especialistas de conteúdo, planejadores instrucionais e, se preciso, outros especialistas, de modo a garantir eficiência didática e uma aprendizagem prazerosa e significativa, por meio dos recursos disponíveis, como por

exemplo, as interações virtuais, bibliotecas digitais, dentre outros.

Para a composição dessa equipe o gestor deve gerenciar profissionais com diferentes competências, tais como: designer instrucional, que transforma a matéria em produtos instrucionais apropriados ao conteúdo de modo que possa promover um ensino eficiente, o corretor ortográfico, o diagramador que é responsável por distribuir os elementos gráficos no espaço delimitado de uma página impressa ou veiculada em meios eletrônicos ou digitais, o moderador de teleconferência que é o operador que conduz a conferência junto com os participantes. O serviço de impressão do material didático que deve ter um prazo a ser respeitado. A forma de entrega desses materiais para os alunos, que também deve ter um prazo a ser considerado, pois não deve ser posterior à data de início do curso.

Todos os envolvidos na Educação a Distância, não apenas tutores e alunos, mas também todos os colaboradores possuem novas formas de se relacionar que devem ser consideradas pelos gestores da modalidade de ensino. É necessária a delimitação da atuação de todos os participantes para poder traçar os caminhos a percorrer na intenção de atingir os objetivos definidos (Garbin e Dainese, 2010).

Na realidade da educação corporativa, principalmente pública, não se verifica a composição dessa equipe multidisciplinar, fazendo com que o planejamento de cursos e o aproveitamento dos recursos ficassem a cargo de poucas pessoas, geralmente um especialista da informática que algumas vezes não possui experiência em Educação a Distância, de um coordenador de Educação a Distância e do Tutor que muitas vezes também é o conteudista. Além disso, muitas vezes a tutoria é exercida pela própria equipe técnica responsável pelo conteúdo do curso, que geralmente domina bem o conteúdo abordado no curso, porém não tem experiência em tutoria, fazendo com que as técnicas de motivação e o acompanhamento da participação dos alunos não possam ser otimizados.

O coordenador de Educação a Distância no ambiente corporativo geralmente é o gestor principal da modalidade de ensino, tendo por tanto que estar atento a todas as mudanças ocorridas na tecnologia, nos padrões de cursos e no mercado afim para que com isso possa fazer as adequações necessárias ao método utilizado para que o aluno assimile de forma mais dinâmica, efetiva e com qualidade. Além disso, o coordenador deve entender todos os processos de ensino-aprendizagem e as complexidades relacionadas a cada etapa, facilitando o planejamento, a organização e o controle na busca pela eficácia e eficiência das ferramentas disponíveis. Com tudo isso, podemos perceber que a atuação do gestor impacta diretamente na qualidade dos serviços ofertados. Os Gestores devem sempre considerar as adversidades dos alunos, dos professores e dos cursos, sempre na tentativa de solucionar os problemas dos ambientes educacionais, que no caso da educação a distância um dos maiores obstáculos se traduz na distância física entre professor, tutor e aluno.

A comunicação é também de fundamental importância na gestão de EAD. Com isso, uma das características principais que um gestor deve ter é ser comunicativo, usando o dom da palavra de forma clara, objetiva e enérgica para coordenar e controlar as ações. O gestor também é responsável por controlar o cronograma dos cursos e nesse caso a comunicação também faz toda diferença, pois sendo ela ineficiente pode causar inclusive atrasos no início de atividades podendo resultar no retardo do cronograma afetando a qualidade do projeto.

Assim como os coordenadores de Educação a Distância, os tutores também devem prezar pela comunicação clara, não deixando margem para interpretações dúbias que possam prejudicar a aprendizagem. Essa interação ganhou um papel ainda mais importante devido à distância e complexidade da modalidade, uma vez que a limitação física deve ser transpassada através de um diálogo de qualidade que consiga atingir todos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

A interação entre os alunos e destes com os tutores é de vital importância na Educação a Distância, o feedback é indispensável devido a separação quase permanente de professor e aluno durante toda a duração do processo de aprendizagem e a ausência quase permanente do grupo durante o curso, de maneira que os estudantes sejam normalmente ensinados de modo individual. Lembrando que essa “ausência” não é absoluta, pois os alunos podem ter contato uns com os outros, inclusive de forma secreta. As ferramentas de Educação a Distância disponíveis no ambiente de ensino proporcionam essa interação individual e em grupo, permitindo a pesquisa e produção concomitantemente ao seu desenvolvimento. (ALMEIDA, 2014, p.2).

A provisão de comunicação deve ser possibilitada de maneira bidirecional para que o estudante possa beneficiar ou iniciar o diálogo. Esse diálogo pode ocorrer de forma assíncrona, quando o integrante pode ter acesso as conversas nos horários e locais que achar mais adequado e as mensagens geralmente são vistas por todos os demais participantes. Já na comunicação síncrona os envolvidos dialogam de forma simultaneamente, em tempo real, em muitas vezes com um grupo de pessoas.

O Agente motivador nesse cenário é o tutor, tendo como suporte as ferramentas síncronas e assíncronas. Outra função muito importante desse ator é a gestão da participação dos alunos por meio do registro das produções, interações e caminhos percorridos, etc.

O emprego de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e suas possibilidades de comunicação, publicação, interação e elementos multimídia podem auxiliar professores e tutores no desenvolvimento de estratégias importantes para os alunos absorverem o conhecimento. Todavia, o planejamento da utilização dos instrumentos de Educação a Distância deve focar nos objetivos de ensino-aprendizagem, nas particularidades de cada aluno e as demandas em geral, cabendo ao tutor ter a capacidade de identificar quais as

necessidades primordiais relevantes para um ensino de qualidade. (GARBIN e DAINESE, 2010, p.9).

A atuação do professor conteudista também é de fundamental importância no processo, pois o planejamento e preparação dos materiais de aprendizagem não podem ser complexos, pelo contrário, deve ser de fácil compreensão para que o aluno consiga interpretá-lo sozinho. O uso de meios técnicos (material impresso, áudio, vídeo ou material informático) também deve contribuir para unir professor e aluno.

A peça fundamental nesse contexto é o aluno, cujo perfil deve ser autônomo, capaz de buscar os conhecimentos dos quais necessita, uma postura específica própria ao aluno da educação à distância. Alguns elementos realçam a individualidade do aprendiz, como por exemplo, a agenda pessoal que permite que o participante se organize quanto aos estudos, a iniciativa que permite ao estudante moldar sua aprendizagem e deve ter a capacidade de auto-avaliação, verificando se logrou êxito no curso proposto. A autonomia do estudante depende também da metodologia adotada, do material didático e do professor e das tecnologias de comunicação e informação empregadas. Infelizmente, tem-se verificado, que quanto a autonomia do aluno, vem ocorrendo o oposto, uma (inter) dependência do aluno com o professor/tutor, na espera de instruções para a realização das atividades.

As novas Tecnologias da Informação e Comunicação vêm provocando alterações significativas nos processos de ensino-aprendizagem nas escolas, universidades e centros de treinamento, consequentemente trazendo consigo sensíveis alterações nos padrões e paradigmas de gestão de RH.

No âmbito educacional, destaca-se a consciência de que a nova dinâmica educacional para o ensino e a aprendizagem deve dar subsídios para uma melhor formação de professores, treinados dentro da conjuntura tecnológica para fomentar absorção dos conteúdos remotos, contribuindo, portanto, para diminuir e/ou extinguir, por completo, as causas e os efeitos da falta de interesse pelas aulas ministradas através das estratégias estudadas.

Seguindo as mudanças na educação, provenientes do avanço tecnológico, e prezando pela renovação contínua do conhecimento algumas instituições públicas e privadas passaram a dar mais relevância à Educação a Distância refletindo a economia, sem prejudicar o andamento das instituições. De acordo com Silva (2011), a Educação a Distância exige uma mudança na atuação educacional de todos os envolvidos, alterando-se substancialmente, as relações entre eles no processo educacional.

O perfil do aluno na Educação a Distância de modo geral costuma ser feminino, maduro e ocupado; elas são maioria em quase todos os recortes, com mais de 56% do total, o que já foi verificado também em pesquisas anteriores do Censo EAD.BR de 2010, 2011 e 2012. Porém, a exceção fica a cargo do grupo referente aos cursos corporativos, que indica uma inversão para a predominância de homens, geralmente daqueles que requerem investimento em

formação. Nesse tipo de curso, os homens são 54,5% dos alunos.

Neste sentido, o presente trabalho se justifica face ao impacto das TICs na sociedade atual e a influência nos processos de ensino e gestão, além das maneiras pelas quais o professor e o gestor podem utilizar das novas mídias, sistemas e plataformas virtuais para maximizar os processos de ensino por meio de um gerenciamento adequado.

Os resultados encontrados foram que segundo Almeida Et al. (2006) características da EaD tomam a atuação do gestor um tanto diferente devido a vários fatores: a capacidade de gerenciar vários profissionais de diferentes formações, a utilização de mídias que devem estar de acordo com a infraestrutura disponível *in loco*, a linguagem utilizada nos materiais devem ser de simples compreensão para os alunos buscando a motivação dos mesmos, o tempo também é um fator determinante para o bom andamento de um curso a distância, as parcerias com instituições locais no intuito de economizar com investimento em infraestrutura. Com isso, o gestor deve se preocupar com aspectos tecnológicos, pedagógicos, financeiros e de pessoal, definindo estratégias e monitorando possíveis desvios do planejamento inicial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário atual, na qual a sociedade se encontra em constante mudança, cabe aos profissionais estarem em constante transformação. Baseado nisso, é preciso produzir fontes para que os indivíduos possam dinamizar os melhores caminhos para sua qualificação. Nesta perspectiva, os ambientes de formação devem preparar e formar as pessoas para os desafios impostos pelo mercado tão mutável e competitivo.

O papel da Educação a Distância é prover e democratizar a educação para aqueles que têm interesse em investir em conhecimento e qualificação, mas não conseguem se fazer presentes fisicamente nas instituições de ensino. Dentro dessa perspectiva o futuro. De acordo com Moran (2013), predominaram em médio prazo, as instituições que apostem na educação com projetos pedagógicos remodelados de acordo com a demanda da sociedade, com metodologias atraentes, com materiais interessantes, com plataformas que ajudem os alunos na maior parte de suas necessidades e com profissionais capacitados para gerenciar e executar as atividades de aprendizagem desafiadoras.

Essa nova modalidade de educação, no qual os atores estão geograficamente dispersos, está associada à determinação de princípios de interação e comunicação por meio de ferramentas tecnológicas, que tenham a percepção sistêmica e incorporem todas as ações pedagógicas à gestão integrada de todos os participantes do processo de ensino-aprendizagem.

REFERENCIAS

- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. Educação à distância no Brasil: diretrizes políticas, fundamentos e práticas. Disponível em: <<http://www.ich.pucminas.br/pged/interact/viewfile.php/1/file/17/51/PDF.pdf>>. Acesso em: 02/09/2015.
- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; TERÇARIOL, A. A. L. ; MENDES, M. ;BANCOVSKY, R. O Processo de Gestão de Projetos em EAD: Tecendo Algumas Considerações a Partir do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias. In: RIBIE - VIII Congresso Iberoamericano de Informática Educativa, San Jose, 2006. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/niee/eventos/RIBIE/2006/ponencias/art160.pdf>>. Acesso em: 16/09/2015.
- AMARILLA FILHO P. Educação a distância: Uma abordagem metodológica e didática a partir dos ambientes virtuais. Educ. Rev., Belo Horizonte v. 27, n.2 maio/ago 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (ABED – Org.), Censo EaD.br: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2013 = Censo EaD.br: analytic report of distance learning in Brazil [traduzidopor Maria Thereza Moss de Abreu]. – Curitiba: Ibepex, 2014.
- BRASIL.Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Portal de Educação Corporativa. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>>. Acesso em: 16/04/2015.
- DUTRA, Denize. O desafio do e-learning: vencer as barreiras comportamentais. Disponível em: <www.always.com.br/site2005/endo_clip04.html>. Acesso em: 02/09/2015.
- GARBIN, Tania Rossi; DAINESE, Carlos Alberto. Complexidade da Gestão em EAD. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/352010000655.pdf>>. Acesso em: 02/09/2015.
- MORAN, José.A EAD no Brasil: cenário atual e caminhos viáveis de mudança. Disponível em:< [www2.eca.usp.br/ moran/wp-content/uploads/2013/12/cenario.pdf](http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/cenario.pdf)>
- MUNGANIA, Penina. The seven e-learning barriers facing employees. 2003. Disponível em: <www.masie.com/researchgrants/2003/Mungania_Final_Report.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2007.
- RUMBLE, Greville. A gestão de sistemas de Ensino a Distância. Brasília: Universidade de Brasília: Unesco, 2003.
- SILVA, R. S. Moodle para Autores e Tutores - Educação à Distância na Web 2.0. 2. Ed. São Paulo: Novatec, 2011.
- SPANHOL, G. K. ; DOS SANTOS, N. As Tecnologias da Informação e Comunicação e a Gestão do Conhecimento com o apoio ao Gerenciamento das Comunicações em Projetos. Revista Gestão Industrial (Online), v. 5, p. 43-58, 2009.
- VENKATESH, Viswanath et al. User acceptance of Information Technology: toward a unified view. MIS Quarterly, v. 27, n. 3, p. 425-478, 2003.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O estudo proposto caracteriza-se como sendo uma pesquisa quali-quantitativa que analisará dados das Escolas Judiciais do Tribunal de Justiça do Piauí, o Tribunal Regional Eleitoral do Piauí e o Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região.

Esta pesquisa tem uma abordagem quali-quantitativa. Para Günther (2006, p. 202), a pesquisa qualitativa é a “[...] primazia da compreensão como princípio do conhecimento, que prefere estudar relações complexas ao invés de explicá-las por meio do isolamento de variáveis. Uma segunda característica geral é a construção da realidade.”

Já a pesquisa quantitativa analisa dados objetivos, em que a intensão é “obter um controle máximo sobre o contexto, inclusive produzindo ambientes artificiais com o objetivo de reduzir ou eliminar a interferência de variáveis interferentes e irrelevantes.” (GÜNTHER, 2006, 204).

A pesquisa quantitativa segue um procedimento pré-estabelecido fazendo uso de instrumental estatístico, buscando medir eventos para a análise dos dados obtidos. As pesquisas qualitativas diferem das quantitativas, pois sua análise não se limita a verificar as frequências com que ocorrem determinados fenômenos.

A metodologia foi assim dividida: Tipos de Pesquisa; Campo de Pesquisa, com a contextualização dos espaços das pesquisas; e descrição das entrevistas.

3.1 Tipos de pesquisas

Nesta parte serão apresentados os procedimentos de escolha do tipo de pesquisa, dos sujeitos/amostra, com a caracterização, dos instrumentos e procedimentos para coleta e análise dos dados.

Como a pesquisa foi dividida em duas fases. Inicialmente foram feitas três entrevistas com roteiro semiestruturado para três pessoas em posições que permitem uma visão clara e abrangente dos resultados dos treinamentos. Numa segunda fase foi passado questionário on-line para funcionários que já fizeram treinamentos no tribunal. Conforme tabela 2:

Tabela 2 – Tipos de Pesquisa

	PRIMEIRA FASE QUALITATIVA			SEGUNDA FASE QUANTITATIVA
CAMPO DE PESQUISA	TJ-PI	TRE-PI	TRT-PI	TJ-PI
SUJEITOS/ AMOSTRA	01 Pessoa Coordenador A	01 Pessoa Coordenador B	01 Pessoa Coordenador C	220 Servidores
CARACTERIZAÇÃO	Servidor mais envolvido com o processo de implantação da EaD.			Participantes potenciais da EaD
INSTRUMENTOS	Entrevistas com roteiro semiestruturado			Questionários com questões fechadas e possibilidade de comentários.
PROCEDIMENTOS DE COLETA	Pessoalmente - no local de trabalho.			Pessoalmente e e-mail funcional.
PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	Análise qualitativa - transcrição dos dados coletados			Análise mais quantitativa – transcrição em tabelas e construção de gráficos.

Fonte: elaborado pela autora (2016)

O objetivo das entrevistas (**anexo A**) era investigar a opinião e a percepção de cada gestor responsável pela Educação a Distância com relação ao processo de implantação da EaD como um projeto vinculado à educação continuada. Os resultados não são baseados em dados numéricos, mas em depoimentos e informações dos pesquisados.

O questionário da segunda fase (**anexo B**) tem o propósito de fazer uma análise da receptividade à implantação da EaD no Tribunal. Para isso, foi selecionada uma amostra de 220 servidores que responderam ao questionário.

Logo após abordagem sobre a escolha do tipo de pesquisa, as informações presentes na tabela acima serão descritas de forma detalhada, de acordo com cada fase da pesquisa (qualitativa e quantitativa).

3.2 Campo de pesquisa

Nesta seção são apresentados aspectos relacionados ao processo de idealização e implementação da EaD nos tribunais de Justiça do Piauí, Tribunal Regional Eleitoral do Piauí e Tribunal Regional do Trabalho 22ª Região abordando suas experiências a partir de uma síntese da trajetória educacional/instrucional com

o propósito de identificar fatores do processo de implantação da EaD, considerados relevantes, que podem ser compartilhados por outros órgãos públicos.

O Tribunal de justiça do Piauí (TJ-PI) possui 2442 servidores distribuídos em 100 comarcas no estado, sendo uma comarca na capital, com 1300 servidores e os demais servidores distribuídos nas 99 comarcas do interior. Os principais cargos são: analista judiciário (administrativo, judicial, escrivão judicial, oficial de justiça e avaliador e assessor jurídico de juiz), técnico judiciário e administrativo, juiz leigo e conciliador.

O Tribunal Regional Eleitoral (TRE-PI) reúne 94 comarcas no estado com 393 servidores, sendo uma comarca na capital (com 48 servidores) e as demais no interior (com 345 servidores). Os principais cargos são os de analista judiciário (nas áreas: administrativa, análise de sistema e judiciária) e técnico judiciário (administrativo e programação de sistemas).

Já no Tribunal Regional Eleitoral (TRT-PI) são 11 comarcas no estado com 475 servidores, sendo uma comarca na capital (com 60 servidores) e o restante no interior (com 415 servidores). Os principais cargos são: analista judiciário (nas áreas administrativa, judiciária e oficial de justiça avaliador federal) e técnico judiciário (área administrativa).

4 PESQUISA QUALITATIVA – ENTREVISTAS

4.1 Entrevista com coordenador “A” – chefe da seção de programas educacionais a distância no Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI)

A capacitação do Tribunal de justiça do Piauí se dá pela Escola Judiciária do Piauí (EJUD/TJ-PI) criada pela Lei Complementar Estadual nº 182, de 11 de abril de 2012. A escola é um órgão auxiliar do Poder Judiciário do Estado do Piauí, com autonomia didática, administrativa e financeira, cujo objetivo principal é capacitar seus servidores.

Partindo da concepção de que as organizações necessitam contar com pessoas comprometidas e engajadas com suas missões, faz-se necessário o contínuo desenvolvimento de competências. Nesse sentido, o TJ-PI vem implementando um modelo de Educação Corporativa (EC) que objetiva a estruturação de processos de aprendizagem com a finalidade de alcançar uma atuação profissional mais efetiva e a plena consecução das estratégias organizacionais.

A EJUD/TJ-PI é composta pelo Diretor Geral, Vice-Diretor, Diretora Acadêmica, Coordenadora Pedagógica, Coordenadora de EaD e Secretária Executiva.

O Projeto de Educação Corporativa da EJUD/TJ-PI é fundamentado na ética, meritocracia; isonomia funcional, educação motivadora e busca pela sustentabilidade plena.

O orçamento da escola do Tribunal de Justiça do Piauí – EJUD/TJ-PI é dividido em passagens, diárias, auxílio bolsa, contratação de treinamento e instrutoria. Em 2016, o valor do investimento foi de R\$1.700.000,00 (Um milhão e setecentos reais). O planejamento dos cursos ocorre bimestralmente. A escolha dos cursos a serem oferecidos se dá por meio de sugestões feitas pelos servidores ao presidente do TJ-PI que, por sua vez, solicita o curso para a escola, caso julgue que o pedido dos funcionários seja realmente necessário.

Segundo informações do coordenador de EaD da EJUD/TJ-PI, o Projeto de Educação Corporativa do TJ-PI foi concebido a partir de 2012 prevendo a utilização de diferentes metodologias de aprendizagem, entre elas a modalidade da educação a distância. Os responsáveis pela implantação da EaD consideram o emprego dessa

modalidade educacional bastante oportuna e têm a intenção de migrar alguns cursos da modalidade presencial para a modalidade a distância. Mas, vale ressaltar que, no momento, as ações educativas e de desenvolvimento de pessoal no Tribunal ocorrem de forma presencial.

Em relação ao processo de implantação de um programa de educação a distância, em outubro de 2012 realizou-se o curso “Moodle para Autores e Tutores” que foi a primeira ação de aprendizagem a distância com a pretensão de incorporação de práticas educacionais dessa modalidade à Educação Corporativa. Atualmente, o que há de concreto em termos de EaD são 12 cursos disponíveis na plataforma moodle da escola, porém não há interesse por parte dos diretores de ofertá-los aos funcionários do judiciário.

Segundo informações da coordenadora de EaD da EJUD/TJ-PI, a Educação Virtual contemplou dois cursos em 2012 de “Moodle para Autores e Tutores”, um curso de “*Broffice Writer*” em 2013 e em 2014 mais dois cursos em EaD, um de “Moodle para Autores e Tutores” e outro de “*Broffice Writer*”. Porém, o que se pode observar a partir de dados disponibilizados pela escola é que, além da pouca aceitação que se comprova pela quantidade de vagas ociosas, em média 28%, houve uma evasão muito grande em todos os cursos, uma média de 42%. Segundo o responsável pelos cursos, muitos inscritos não se atentavam ao fato de que as aulas seriam a distância. O grande número de evasão mostrou que a maioria dos possíveis alunos dariam preferência à formação presencial. Devido à baixa aceitação da EaD e o alto índice de evasão, não foi mais dado sequência aos cursos a distância.

Atualmente, a EJUD/TJ-PI está oferecendo apenas cursos presenciais. Porém, foi revelado que a gestão renovada em 2015 pretende voltar a oferecer cursos a distância para dar continuidade a implantação da EaD no Tribunal. Essa ação visa à formação e aperfeiçoamento dos juízes e servidores da Justiça Estadual com menores custos, atendimento a um público maior, além da prevenção de problemas relacionados à ausência dos funcionários em seus setores.

Essa ausência, imposta pela educação presencial, torna-se um problema devido ao pequeno número de servidores nas comarcas do interior. Há comarcas que possuem um ou dois funcionários do próprio Tribunal, os demais são cedidos pela prefeitura local, inviabilizando, assim, a saída desse funcionário da sua

comarca para capacitação na capital, uma vez que os funcionários da prefeitura só podem fazer serviço que não exijam assinatura de documento.

Outro problema existente com a educação presencial é que, como não há nenhuma política de liberação de funcionário para participar em cursos cuja presença é facultativa, muitos servidores se inscrevem, mas não participam por que o juiz (chefe imediato) não os liberou. Em outros casos, alguns juízes reclamam que seus funcionários vão para a capital fazer cursos e não comunicam nada a eles. Quando o juiz toma conhecimento do assunto, o servidor já está na capital.

No Tribunal de Justiça do Piauí, diferente dos outros tribunais, os funcionários não têm estímulo financeiro nenhum para participar de cursos de capacitação, quando o curso não é por convocação e, ainda assim, o servidor deseja participar, ele não recebe diária, nem passagem.

Constatou-se que há no Tribunal algumas questões que vêm dificultando a realização de programas educativos utilizando a EaD. Essas questões possivelmente estão relacionadas, entre outros, aos seguintes fatores: falta de profissionais capacitados na modalidade, pois atualmente apenas a coordenadora de EaD possui conhecimento técnico na área; número insuficiente de funcionários na escola, em virtude disso, a coordenadora de EaD não pode se dedicar apenas à modalidade de cursos a distância, mas também aos cursos presenciais; necessidade de desenvolvimento de uma cultura favorável a essa nova metodologia de ensino no Tribunal; falta de equipe multidisciplinar capacitada para promover cursos dessa natureza; e necessidade de contar com parcerias externas. Em relação a este último fator, cabe enfatizar que ações em EaD podem ser compartilhadas, seja visando à formação de equipes de profissionais competentes, unindo forças e recursos de trabalho para desenvolvimento e implementação de programas de EaD, seja como uma parceria de forma a proporcionar a troca de experiências e utilização de recursos disponíveis por um e outro órgão, diminuindo, assim, gastos com recursos financeiros e humanos.

Os dois cursos ofertados em EaD, “Moodle para Autores e Tutores” e “*Broffice Writer*”, por exemplo, foram promovidos em parceria entre o CNJ e a EJUD/TJ-PI, pois o CNJ compartilha os cursos com vários tribunais.

Quanto à infraestrutura disponível para EaD no TJ-PI, a instabilidade da internet nas comarcas de algumas cidades é um problema a ser resolvido de imediato. Quanto às ferramentas da EaD, optou-se por utilizar a plataforma moodle

na sua forma simples por não ser onerosa. Quanto aos cursos disponíveis na plataforma, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ – e outros tribunais compartilham vários cursos pertinentes a todos os tribunais, com isso, o Tribunal de Justiça do Piauí optou por utilizar esses cursos disponibilizados de forma gratuita.

Em virtude de não haver alguns cursos gratuitos que se ajustam às necessidade do TJ-PI, o tribunal pesquisou a viabilidade de comprar alguns cursos importantes em EaD, o que resultou nos custos conforme tabela 3:

Tabela 3 – Cursos em EaD

Curso	Valor (R\$)
Projudi	10.600,00
Ética	9.800,00
Avaliação de Bens Móveis e Imóveis	9.800,00
Cálculo Penal	9.800,00
Infância e Juventude	9.900,00
Processo Civil	9.800,00
Processo Penal	9.800,00
Exeção de Pena	9.800,00
Gestão Judiciária	9.800,00
Sentença Civil e Penal	10.100,00
Valor Total: R\$99.200,00 (noventa e nove mil e duzentos reais)	

Fonte: Informações de empresas fornecedoras e entrevista da pesquisa.

Pelo fato de o orçamento disponível para tal rubrica não ser suficiente para cobrir o valor de R\$ 99.200,00 (noventa e nove mil e duzentos reais), o TJ-PI não firmou contrato com nenhuma empresa. Por esse motivo, no momento, são disponibilizados somente com os cursos conseguidos gratuitamente via compartilhamento.

Além do moodle, outra solução de interação também já foi pesquisada: a videoconferência. Essa é uma tecnologia que permite que grupos distantes, situados em dois ou mais lugares geograficamente diferentes, comuniquem-se ‘face a face’, com o auxílio de sinais de áudio e vídeo, recriando, a distância, as condições de um encontro entre pessoas.

Em 2012, após algumas reuniões com gestores, constatou-se que a EJUD/TJ-PI deveria contemplar servidores, magistrados e o Tribunal de Justiça do Piauí em geral, em especial aos que se encontram no interior do estado, com a

aquisição de uma solução de videoconferência para a escola com a possibilidade de realizar cursos a distância, combinando interatividade com imagem audiovisual, e à interação com outras tecnologias de comunicação.

A operacionalização dessa estrutura de comunicação com facilidades multimídia traria grandes benefícios ao Tribunal de Justiça do Piauí, pois possibilitaria a realização de reuniões virtuais, transmissões de eventos importantes, atividade de educação a distância, colaboração entre pessoas geograficamente dispersas e uma infinidade de outros serviços interativos.

Com isso, a EJUD/TJ-PI elaborou um projeto com o objetivo de propor a aquisição de solução de videoconferência com vistas a apoiar o treinamento de servidores e magistrados do Tribunal de Justiça do Piauí remotamente situados nas comarcas do interior do estado, com isso, ampliando a interação entre os polos.

Após pesquisas de preços chegou-se aos elevados custos abaixo relacionados, contemplados apenas quatro pontos de presenças (Tabela 4):

Tabela 4 – Custos contemplando apenas quatro pontos de presenças

ITENS	QTDE	DESCRIÇÃO	VALOR UNITÁRIO (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)
01	1	SISTEMA DE GRAVAÇÃO DIGITAL EM ALTA DEFINIÇÃO	67.285,87	67.285,87
02	1	FIREWALL PARA CHAMADAS DE VIDEOCONFERÊNCIA	24.534,35	24.534,35
03	4	TERMINAIS DE VIDEOCONFERÊNCIA	27.884,72	111.538,88
04	1	UNIDADE DE CONTROLE DE VIDEOCONFERÊNCIA	457.729,00	457.729,00
VALOR TOTAL				661.008,10

Fonte: Informações de empresas fornecedoras e entrevista da pesquisa

Devido ao valor, esse projeto foi adiado.

Em 2014, o projeto da videoconferência foi retomado e, após estudos, a EJUD/TJ-PI se deparou com um custo ainda elevado de R\$55.169,72 em equipamentos. Considerando as 40 comarcas que seriam contempladas como polos, o total do investimento seria de R\$2.206.788,80 (dois milhões duzentos e seis mil setecentos e oitenta e oito reais e oitenta centavos).

Mais uma vez, o TJ-PI se deparou com a falta de orçamento disponível para tal fim e o alto custo inviabilizou o projeto.

4.2 Entrevista com coordenador “B” – chefe da seção de programas educacionais a distância no Tribunal Regional Eleitoral (TRE-PI)

A capacitação do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí acontece na Escola Judiciária Eleitoral do Piauí (EJE/PI) que foi criada em 16/05/2005 por meio da Resolução nº 104/2005, cujo principal objetivo é a formação, atualização e especialização de magistrados da Justiça Eleitoral, membros do Ministério Público Eleitoral, servidores da Justiça Eleitoral e interessados em Direito Eleitoral, como forma de estimular e propagar os estudos na matéria.

O principal meio de atuação da EJE/PI é a realização periódica de cursos, seminários, palestras, ciclos de debate e Pós-Graduações em Direito Eleitoral, tendo sempre, como pano de fundo, a promoção da disciplina do direito eleitoral e a valorização institucional do TRE-PI.

O foco da Escola Judiciária Eleitoral, portanto, é a produção e a difusão do conhecimento em direito eleitoral, essencial para manutenção do modelo de Justiça Eleitoral constitucionalmente definido, especialmente em razão do caráter provisório das funções da maioria dos seus operadores institucionais, notadamente magistrados e membros do Ministério Público.

A escola é formada pelo Diretor, Diretor Substituto e mais três servidores efetivos do TRE-PI

O orçamento do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí – TRE-PI para capacitação é dividido entre passagens, diárias, auxílio bolsa, contratação de treinamento e instrutoria. Em 2015, o valor foi de R\$454.488,00.

O planejamento dos cursos ocorre anualmente. A escolha dos cursos a serem oferecidos se dá por meio de sugestões feitas pelos servidores, de acordo com suas necessidades, com o preenchimento de formulário disponibilizado pela escola do TRE-PI. Posteriormente, a escola verifica as demandas e planeja os cursos para o ano seguinte. Esse planejamento inicia-se com a pesquisa de preço para cada curso solicitado, depois de obtidos os valores de cada curso, estipula-se o valor total dos cursos. Em seguida, é feita uma comparação do valor total dos cursos com o

orçamento disponível pelo Tribunal para capacitação. Segundo o gestor do TRE-PI, o total dos cursos sempre ultrapassa o orçamento disponível, com isso é solicitada uma reunião dos gestores de cada unidade para que informem quais as prioridades e, assim, divulgar os cursos que realmente serão ministrados. Aqueles que não serão oferecidos de início ficam em lista de espera.

Para participar dos cursos presenciais o servidor deve ter a anuência do chefe imediato para que a unidade não fique desfalcada. Nos casos de comarca do interior que só possuem um servidor, o funcionário só pode se ausentar da sua unidade para participar de capacitações às quais foi convocado. Nesses casos, a comarca fica sem a presença do servidor.

A ideia da Educação a Distância no TRE-PI surgiu em 2006 devido aos gastos relacionados com a capacitação dos funcionários das 98 zonas eleitorais, quatro na capital e 94 no interior, já que o TSE oferece cursos em período eleitoral vinculados à eleição, além de cursos de capacitação contínua.

O coordenador fez o seguinte questionamento: “Imagine o custo de trazer mais de 98 funcionários, já que há comarcas com mais de um funcionário, para fazer treinamento na capital já que os cursos ligados ao período de eleição são obrigatórios?”

O coordenador “A” informou, ainda, que além da própria política da escola de buscar oferecer cursos de capacitação para todos os servidores, o TSE estabelece um Plano Anual de Capacitação que deve ser seguido pelas escolas do tribunal. Essa oferta de cursos deve existir visando à qualificação dos membros do tribunal, mas também para possibilitar que os servidores tenham direito ao adicional de qualificação (aumento de 1% de sua remuneração) que exige 120 horas de capacitação comprovadas, sendo que 80 horas devem ser realizadas na escola do TRE.

Segundo o gestor, a Educação a Distância só passou a funcionar no ano de 2012 para adequar a escola do TRE-PI ao art.15 da Resolução CNJ n.159/2012 que estabelece que “sempre que possível e observada à especificidade da ação formativa, deverá ser priorizado o uso da educação a distância como melhor forma de aplicação dos recursos públicos”. Atualmente, a formação dos servidores é considerada prioridade no TRE-PI.

A escola do TRE-PI possui cursos presenciais, 100% a distância e cursos híbridos. Atualmente, os gestores da escola estão buscando parcerias com outros

tribunais que já oferecem cursos prontos, como é o caso do Tribunal Regional de Minas Gerais que investiu muito em EaD e cedeu vários cursos para o TRE-PI.

Na tentativa de tornar os curso EaD mais interativos e atrativos, a escola está fazendo o levantamento dos custos para estruturação da EaD no TRE-PI. Em pesquisa realizada pela escola para contratação de videoconferência que contemplasse 10 polos, chegou-se à valores na casa dos milhões, bem acima do orçamento disponível para a escola. Procurando alternativa, fez-se um orçamento de um miniestúdio de transmissão ao vivo, cuja parte referente só aos equipamentos para dois pontos é R\$60.000,00.

Procurando por outras opções, os instrutores da escola fizeram uma palestra de duas horas por videoconferência a partir do moodle, utilizando o recurso *big blue button*. A palestra que foi acompanhada por 30 servidores em diferentes comarcas do interior, sendo que apenas cinco zonas eleitorais conseguiram acompanhar, pelo fato de a internet disponível nas outras zonas não ser de boa qualidade. A partir dessa experiência procurou-se não disponibilizar cursos “pesados” que demandem uma internet de melhor qualidade.

Em Relatório sobre Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário 2015-2016 realizado pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD), no qual foram entrevistados 791 tribunais da Justiça Eleitoral, Justiça do Trabalho, Justiça Federal, Justiça Estadual, Justiça Militar, mais os Tribunais Superiores e o Conselho Nacional de Justiça, os dados apontam que os maiores índices de desistências e/ou reprovação nos cursos advêm dos alunos que realizaram cursos EaD e semipresenciais. Nesse relatório foram considerados não concluintes aqueles que não completaram os cursos ou foram reprovados neles.

Ainda segundo o relatório,

[...] a evasão na EaD tem sido abordada como um problema recorrente e presente em todos os níveis de ensino e aponta como possíveis causas dessa adversidade: atitudes comportamentais (falta de didática dos professores, orientação da coordenação do curso, insatisfação com o tutor), causas institucionais (problemas com a interatividade nos ambientes virtuais de aprendizagem, tecnologia inadequada utilizada) e com requisitos didáticos-pedagógicos (carga horária do curso, critérios de avaliação, associação entre teoria e prática, avaliação dos exercícios e das provas, material didático, qualidade do curso). (CEAJUD, 2016, p.1).

Sem fugir dessa realidade, o gestor da escola do TRE-PI informa que a EaD na escola ainda não é atrativa para os servidores. O exemplo é um curso de “Atendimento Eleitoral” em EaD em que foram disponibilizadas 98 vagas, mas somente 56 destas foram preenchidas. Além disso, houve uma evasão de 57% do total dos que se inscreveram no curso.

O gestor diz ainda que as maiores reclamações por parte dos servidores para participar de cursos EaD é o link de internet ruim. Além disso, outra reclamação é a falta de tempo, pois alguns cartórios eleitorais só possuem um funcionário e, em geral, os servidores querem fazer o curso no horário do expediente, já que o CNJ recomenda que o servidor que esteja fazendo um curso a distância tenha uma hora de serviço dedicada à participação no curso.

Além disso, outro fato que causa bastante reclamação na escola quanto aos cursos a distância, é que muitos servidores do interior preferem os cursos presenciais pelo fato de receberem diárias para hospedagem e ajuda de custo para o deslocamento. Ainda há os que possuem família na capital, sendo assim, é uma oportunidade para visitarem os parentes.

Uma das principais dificuldades elencadas pelo gestor da escola é a falta de pessoal especializado, já que, segundo ele, há apenas o coordenador da EaD com conhecimentos técnicos nessa modalidade de ensino. Além disso, o responsável pela EaD não se dedica apenas à educação a distância, pois o número de funcionários na escola é insuficiente e ele precisa dar suporte para outros setores.

Para solucionar os problemas listados o gestor informou que vai ser feito novo contrato com a operadora que disponibiliza internet nas comarcas do interior para aumentar a velocidade do sinal de internet, paralelamente haverá oferta de mais cursos interativos e interessantes à prática cartorária, além de aumento da cobrança em relação ao serviço prestado pelos tutores.

4.3 Entrevista com coordenador “C” – chefe da seção de programas educacionais a distância no Tribunal Regional do Trabalho (TRT-PI)

A capacitação do Tribunal Regional do Trabalho do Piauí ocorre na Escola Judiciária do Trabalho do Piauí (EJUD22) que foi criada no ano de 2009, cujas principais atribuições são formação, aperfeiçoamento e a especialização de

magistrados, capacitação de servidores, elaboração de cursos complementares de formação inicial e continuada.

A escola é formada pelo Diretor, Vice-Diretor e mais quatro servidores efetivos do TRT-PI. Os cursos são periódicos, geralmente um ou dois cursos presenciais por mês com carga horária entre oito e 16 horas. A escola tenta ofertar 30 horas de capacitação para cada servidor, já que para que os servidores tenham direito ao adicional de qualificação (aumento de 1% de sua remuneração) que exige 120 horas de capacitação comprovadas, deve-se ter uma quantidade mínima de horas de capacitação realizadas na EJUD22.

Para os servidores do interior que vêm fazer curso na capital, são pagas diárias e passagens. E para os cursos a distância, o servidor tem direito a dispor de uma hora do seu expediente diário para se dedicar ao curso.

Não foi disponibilizado nenhum orçamento para a escola aplicar na educação a distância, foi feito apenas um treinamento na ferramenta que seria utilizada. Dessa forma, utiliza-se a plataforma Moodle que é gratuita e cursos autoinstrucionais, que não necessitam de tutoria e que foram cedidos por outros Tribunais. Além disso, não há previsão de compra de equipamentos para serem utilizados nos cursos EaD.

O planejamento dos cursos ocorre anualmente. Assim como no TRE-PI, para participar dos cursos presenciais o servidor deve ter a anuência do chefe imediato para que a unidade não fique desfalcada. Nos casos de comarca do interior que só possuem um servidor, ele só poderá se ausentar da sua unidade para participar de capacitações para a qual foi convocado, sendo assim, a comarca fica sem servidor.

A educação a distância no TRT-PI surgiu em 2013 com o intuito de reduzir gastos e alcançar mais servidores que estivessem lotados fora da capital. Atualmente, a EJUD22 possui parcerias com outros tribunais que já possuem cursos prontos, e os cedeu para o TRT-PI.

Assim como nos outros tribunais estudados, o coordenador “B” informou que a EaD na escola ainda não é atrativa para os servidores. As maiores dificuldades são a falta de conhecimento sobre a EaD, inclusive por parte dos servidores lotados na escola; e falta de interesse em capacitação por parte do servidor, em virtude da quantidade de trabalho que eles não querem deixar acumular para fazer o curso. O problema da falta de pessoal qualificado em EaD para atuar na escola deve-se ao fato de que só pode trabalhar na escola servidores efetivos do TRT-PI, não tendo como contratar pessoal especializado em EaD sem concurso público.

Assim como nos outros tribunais, os servidores preferem os cursos presenciais devido à interação professo-aluno e aluno-aluno. Essa preferência se torna maior em se tratando de servidores lotados no interior, pelo fato de receberem diária e passagem para irem à capital participar dos cursos, podendo também aproveitar para resolver problemas pessoais já que a maioria possui família na capital.

Dentre as principais dificuldades elencadas pelo gestor da escola, estão a falta de pessoal especializado e a falta de interesse por parte do servidor.

Para solucionar os problemas, ele informou que está sendo feito um trabalho na gestão estratégica na tentativa de fazer com que os servidores procurem mais por capacitação e vejam a importância de se qualificar, mas a mudança da cultura do servidor é uma caminhada lenta.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir de estudos obtidos com a revisão bibliográfica, pode-se identificar que algumas condições influenciam a aceitação, por parte dos alunos, da educação a distância. Também se verificou que as ferramentas tecnológicas utilizadas visando à interação entre alunos e professores é um dos principais focos da EaD. Com isso, foram feitos estudos sobre as condições que influenciam a aceitação da educação a distância corporativa pública e as principais ferramentas de interação da EaD (Ambiente Virtual de Aprendizagem, Videoconferência e Teleconferência).

Os resultados desta pesquisa geraram dois artigos aprovados e apresentados e que estão transcritos nos subitens 5.2 e 5.4.

5.1 Condições que influenciam a aceitação da educação a distância corporativa pública

Um estudo foi realizado visando ao reconhecimento dos principais fatores que podem influenciar a aceitação da educação a distância por parte dos funcionalismo público.

Essa etapa foi de suma importância para identificar os principais motivos relacionados à aceitação dos alunos da EaD. Concluiu-se que, dentre os motivos elencados, a maioria se relaciona aos aspectos pessoais como gerenciamento de tempo e afinidade com a tecnologia.

Os resultados desta pesquisa geraram um artigo aprovado e apresentado no I Congresso Piauiense de Educação a Distância (CONPED) que aconteceu na Universidade Estadual do Piauí-UESPI no dia 30 de setembro de 2016 e que está transcrito no subitem 5.2.

5.2 Artigo II

Condições que Influenciam a Aceitação da Educação a Distância Corporativa Pública

*Daiane da Silva Algarves Castelo Branco¹, Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo²,
Márcia Terra da Silva³*

Resumo: Gradativamente a educação a distância vem se tornando mais presente no ambiente corporativo público, porém sua aceitação tem se tornado um problema significativo. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar os fatores que influenciam a aceitação da educação a distância no contexto corporativo público. Os dados foram obtidos através de questionário realizado com funcionários do Tribunal de Justiça do Piauí que deve desenvolver ações de capacitação para servidores que se encontram distribuídos em 100 (cem) cidades diferentes. Procurou-se fazer uma análise dos resultados agrupando-os a partir de alguns aspectos como o Perfil, Experiências em EaD e Fatores Motivacionais, Recursos tecnológicos, Gerenciamento do Tempo Disponível e Deslocamento. Os resultados apontam um conjunto de fatores determinantes para a resistência, em sua maioria ligados aos aspectos pessoais como gerenciamento de tempo e afinidade tecnológica. Conclui-se que embora existam obstáculos à aceitação da EaD, considera-se importante a implantação da mesma.

Palavras-chaves: EaD, aceitação, corporativo público.

Conditions That Influence The Acceptance Of Public Corporate Distance Education

Abstract: Gradually the distance education is becoming more present in the public corporate environment, but its acceptance has become a significant problem. In this sense, the purpose of this article is to analyze the factors that influence the acceptance of distance education in the public corporate context. The data were obtained through a questionnaire conducted with employees of Piauí Court of Justice should develop training actions for servers which are distributed in (100) one hundred different cities. We tried to make an analysis of the results by grouping them from some aspects such as Profile, Experiences in Distance Education and Motivational Factors, Technological Resources, Available Time Management and Displacement. The results show a set of determining factors for resistance, mostly linked to personal issues such as time management and technological affinity. It is concluded that although there are obstacles to the acceptance of distance education, it is considered important the implementation of the same.

Keyword: EaD, acceptance, corporate public.

1. Introdução

¹Daiane da Silva Algarves Castelo Branco, Mestranda, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista; Professora do IFMA, damalgarves@gmail.com

²Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo, Mestrando, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista; Tutor a Distância do CEAD da UFPI, lamma82@gmail.com

³Márcia Terra da Silva, Professora Titular, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Paulista, marcia.terra@uol.com.br.

Houve um aumento considerável, nas organizações públicas e privadas, do uso de diversas ferramentas de educação à distância no processo de capacitação de seus funcionários devido a vantagens que esta modalidade de ensino tem em relação ao ensino presencial. (BRAUER, 2008).

Santos (2006) destaca algumas vantagens da Educação a Distância como a de possibilitar o atendimento ao aluno geograficamente distante e que não pode se afastar do local de trabalho. No órgão público a educação a distância possibilita a permanência do funcionário no ambiente de trabalho já que nessa modalidade de ensino, o aluno pode estudar de qualquer lugar com acesso a internet, além de fazer seu próprio horário.

Brauer (2008) cita mais uma vantagem da Educação a Distância para o ambiente corporativo, que é o custo mais baixo em relação ao presencial. No setor público, essa economia se torna presente evitando gastos excessivos com diárias e passagens, considerando que algumas organizações possuem funcionários lotados em locais remotos. É o caso dos serviços públicos da educação e dos tribunais, que têm cursos organizados para os funcionários do Estado.

Mesmo com essas vantagens, uma limitação quanto ao emprego da educação a distância no ambiente corporativo público se faz presente: a sua aceitação entre os servidores. Por tanto, para usufruir dos pontos positivos da EaD é preciso dedicar atenção especial ao perfil do principal interessado no ensino, o aluno.

Pelo exposto, nesta introdução, e dada à relevância da educação corporativa a distância no ambiente público, propomo-nos a investigar condições que influenciam o interesse do servidor à educação a distância no Tribunal de Justiça do Piauí.

Neste sentido, foi feito estudo de caso no Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI), realizando-se análise de pesquisa de campo por meio de aplicação de questionário com servidores do referido tribunal a respeito da receptividade da implantação da Educação a Distância no Tribunal de Justiça do Piauí.

Nesta pesquisa, quantitativa, utilizou-se questionários com questões fechadas e, a maioria, de múltiplas escolhas, mas com possibilidade de inserção de comentários. Foi concretizada com uma amostra de 218 (duzentos e dezoito) servidores.

A pesquisa apresenta uma contribuição à medida que a análise dos fatores que influenciam a recepção de servidores público para a EaD pode auxiliar o trabalho dos membros envolvidos diretamente no processo de implantação e gestão da EaD nas organizações públicas.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Educação Corporativa

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a Educação Corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Refere-se a uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, na qual as entidades públicas e privadas preparam o indivíduo para desempenhar melhor suas atividades, tanto no ambiente corporativo, como na vida.

Santos et al., (2010) ressaltam que está aumentando a consciência das organizações a respeito da relevância da educação corporativa na formação continuada de seus profissionais, enfatizando que o conhecimento adquirido é fator importante para a organização.

2.2. Educação a distância corporativa

Em se tratando da Educação a Distância, segundo o Art. 80 da Lei 9.394/96 (LDB) é a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas, em lugares ou tempos diversos.

Entre os tipos de tecnologia utilizados, tem-se, por exemplo, interações usando voz (como fitas de áudio, correio de voz, audioconferência), dados (baseados em computadores ou na internet), vídeo (fitas de vídeo, mensagens de vídeo ou transmissões) e combinações dos três (programas ou mensagens de multimídia).

A Educação a Distância (EaD) democratizou a educação, fazendo chegar a lugares remotos nos quais as instituições de ensino não conseguem se fazer presente fisicamente, possibilitando, com isso, muitas pessoas estudarem. Esse processo só é possível com a incorporação das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação), formando um novo cenário educacional no Brasil, oportunizando acesso à informação e ao conhecimento a pessoas que estão distantes dos grandes centros urbanos, possibilitando uma certificação para esses sujeitos.

A globalização e os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos provocaram mudanças significativas na educação considerada tradicional, na qual professores e alunos permanecem em ambientes e horários pré-estabelecidos para a transmissão de conhecimentos. Nesse novo cenário, a Educação a Distância surge da necessidade de levar a educação a lugares remotos sem as tradicionais barreiras de tempo e espaço.

A expansão da educação a distância também está ocorrendo no meio corporativo público, devido às vantagens que esta modalidade de ensino tem em relação ao ensino presencial, como a de possibilitar o atendimento ao aluno geograficamente distante. Houve um aumento considerável no uso de ferramentas de educação à distância nos processos de capacitação, desenvolvimento e educação nas instituições públicas e privadas, devido às vantagens que esta modalidade de ensino tem em relação ao ensino presencial. De acordo com o último Censo 2013/2014 da Associação Brasileira de Educação a Distância - ABED, houve um aumento de 2012 a 2013 de 55% no número de cursos à distância no ambiente corporativo e um crescimento de 75% nas matrículas dos referidos cursos e tem se observado que tal fato é uma tendência.

Pesquisadores como Amarilla Filho (2011) notaram uma variedade de benefícios dessa modalidade. Estes incluem: a possibilidade do estudante escolher seu próprio horário e local de estudo, a redução em custos de viagens e uso mais produtivo do tempo previamente gasto em viagens, modo rápido e efetivo para treinar funcionários globais, uma alta taxa de compleição de cursos e retenção de conhecimento, informação para o treinamento está sempre atualizada, os estudantes têm mais responsabilidade por seu sucesso pessoal, um aumento do impacto e produtividade de dinheiro investido no treinamento de programas de educação, redução em custos de viagens e uso mais produtivo do tempo previamente gasto em viagens, treinamento de mais indivíduos, mais frequentemente, em aulas mais curtas e mais fáceis de marcar e coordenar.

Outras vantagens englobam ainda: adicionar estudantes e instrutores conforme necessário sem incorrer em custos adicionais significativos; uma mensagem consistente para todos os estudantes; atualizações em tempo real e acesso a informação instantânea; ensino no trabalho, em casa ou em locais convenientes aos estudantes; programas de interação ao vivo em múltiplos sites para ensino em grupo; uso de programas centrados no estudante, conferindo maior grau de controle aos alunos em relação ao ritmo, sequenciamento e estilo de interação da experiência de ensino; acesso fácil aos recursos e aos especialistas.

Outros pontos a salientar quanto as vantagens da EaD em relação aos tradicionais treinamentos presenciais, é a velocidade na difusão de conhecimentos e informações, a

facilidade em atingir uma quantidade maior de participantes, bem como a facilidade e agilidade na reprodução e atualização do conteúdo das aulas (FERREIRA; VALÉRIO; SOUZA, 2010).

Para Albertin e Brauer (2012) as vantagens supracitadas foram essenciais para o aumento considerável do uso de ferramentas de educação à distância nos processos de capacitação, desenvolvimento e educação nas instituições públicas e privadas.

Além das vantagens trazidas pela Educação a Distância, outros fatores devem ser considerados, como a existência de uma equipe multidisciplinar, não apenas tutores e alunos. É necessária a delimitação da atuação de todos os participantes para poder traçar os caminhos a percorrer na intenção de atingir os objetivos definidos (Garbin e Dainese, 2010).

Na realidade da educação corporativa, principalmente pública, não se verifica a composição dessa equipe multidisciplinar, fazendo com que o planejamento de cursos e o aproveitamento dos recursos ficassem a cargo de poucas pessoas, geralmente um especialista da informática que algumas vezes não possui experiência em Educação a Distância, de um coordenador de Educação a Distância e do Tutor que muitas vezes também é o conteudista. Além disso, muitas vezes a tutoria é exercida pela própria equipe técnica responsável pelo conteúdo do curso, que geralmente domina bem o conteúdo abordado no curso, porém não tem experiência em tutoria, fazendo com que as técnicas de motivação e o acompanhamento da participação dos alunos não possam ser otimizado.

2.3 Aceitação à Educação a Distância

Para pesquisadores como Davenport e Prusak (1998) as instituições de ensino devem acompanhar e avaliar as mudanças institucionais necessárias para a adequada evolução da Educação a Distância. Em se tratando dos recursos humanos da modalidade em estudo, Silva (2011) informa que a Educação a Distância exige um novo perfil educacional do docente, do discente e dos gestores, alterando-se, significativamente, as relações entre os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Apesar de possuir várias vantagens, a educação a distância passa por alguns problemas, em especial a questão da aceitação. Isso exige um esforço no sentido de entender e explicar suas possíveis causas, de forma a propiciar ações corretivas em relação a essa resistência.

Segundo Brauer (2008) existem diversos fatores que corroboram a resistência ou a difícil inclusão de usuários na educação a distância. Dentre eles, pode ser citada a falta de capacitação e suporte aos usuários, o perfil de usuários inadequado ao curso proposto e a insegurança apresentada por alguns alunos, como a adaptação ao sistema não presencial e a ausência de interação com outros alunos em comparação ao ensino presencial (KNAPPER, 1988).

No setor público, essa resistência às mudanças na modalidade de ensino tende a ser maior, pois seus colaboradores geralmente têm estabilidade no emprego, com isso, os gestores públicos devem ser capazes de entender e gerenciar as resistências às mudanças para que seus projetos sejam eficientes e eficazes. (ALBERTIN; BRAUER, 2012).

Almeida Et al. (2006) afirma que existem alguns aspectos inerentes à gestão da Educação a Distância que podem influenciar na aceitação do aluno devido ao distanciamento existente entre alunos e professores e as tecnologias envolvidas.

A aceitação dos alunos também varia de acordo com algumas características relacionadas à proposta de ensino. Por exemplo, algumas propostas consideram a entrega de

material impresso aos alunos e outras não, ou algumas utilizam videoconferência e outras não, assim cada situação exige mais ou menos dos alunos.

Segundo Almeida Et al. (2006) alguns aspectos são inerentes à Educação a Distância, como a utilização de mídias de comunicação que ela considera que o projeto de EAD deve utilizar diferentes mídias para garantir a compreensão do conteúdo pelo aluno. Videoconferência, CD-ROM, textos impressos, ambiente virtual de aprendiz são exemplos de mídias de comunicação. Ela afirma que deva haver uma preocupação em dispor de uma linguagem adequada em todas as mídias utilizadas, visando à adequação do material à realidade dos alunos e os propósitos da formação. As mídias a serem adotadas dependem da infraestrutura tecnológica, uma vez que deve ser possível a utilização das mesmas, por exemplo, se a internet do local é ruim, dificilmente se conseguirá fazer uso de videoconferência, uma vez que esse tipo de mídia necessita de uma conexão de alta velocidade.

Para a mesma autora, outra característica pertinente à Educação a Distância é o Material, cujo conteúdo deve ser adequado ao perfil do público-alvo, uma vez que o material deve “conversar” com o aluno, sendo o instrumento para o diálogo permanente entre alunos, professores e o conhecimento. Quanto ao tempo, o tutor e o aluno devem sempre estar atentos a prazos para assegurar a eficiência e eficácia de um curso de EaD, como exemplo temos os prazos que devem ser estipulados para a entrega de atividades assíncronas visando um andamento linear da turma, também temos os prazos para entrega de relatórios dos tutores sobre o andamento das turmas e assim poder intervir no melhor momento em situações delicadas, as datas de exibição e gravação de teleconferências, prazos para entrega do conteúdo e programação do Ambiente Virtual de Aprendizagem, entre outros.

Muito já se investiu em Tecnologia da Informação e Comunicação na intenção de melhorar a produtividade das organizações, mas para que isso ocorra é preciso que essas TICs sejam efetivamente aceitas e utilizadas nas repartições (Venkateshet al., 2003). A carência dessa aceitação às novas tecnologias por parte dos funcionários é um dos principais motivos da resistência à Educação a Distância Corporativa, principalmente no setor público, pelo fato de seus colaboradores na maioria das vezes terem estabilidade no emprego, o que sugere que o poder de negociação dos gestores é menor do que nas instituições privadas.

Todos esses fatores alteram o modo como devem se comportar os alunos e professores envolvidos na Educação a Distância, posto que os recursos humanos precisam estar constantemente atualizados e engajados nas novas práticas e instrumentais tecnológicos, conhecerem as funcionalidades de computadores e outros *devices* indispensáveis à efetivação de um bom trabalho.

Apesar de a ABRAEaD (2010) constatar que há uma tendência de que nos próximos anos a educação corporativa terá a possibilidade de crescer muito. Não obstante, a resistência à EaD constitui-se como um problema significativo, o que torna relevante investigá-la.

3. Resultados e discussões

Um desafio da educação corporativa nos órgãos públicos que possuem servidores lotados em vários locais diferentes consiste na busca de democratizar as ações de capacitação, alcançando todos os servidores.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é o órgão que além de ter a função de disciplinar, possui também a função estratégica de ajudar no planejamento do poder Judiciário. Seguindo as mudanças na educação, provenientes do avanço tecnológico, e prezando pela renovação contínua do conhecimento dos servidores do Poder Judiciário publicou as Resoluções 111, 159 e 192 do CNJ, que passam a dar mais relevância à Educação

a Distância.

Considerando a necessidade do alinhamento do Poder Judiciário do Piauí às resoluções do CNJ de instituir uma política permanente de educação corporativa dos servidores, foi criada a escola do Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI).

O Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI) se insere neste contexto quando desenvolve ações de capacitação para 2442 (dois mil quatrocentos e quarenta e quatro) servidores que se encontram distribuídos em 100 (cem) comarcas, sendo uma na capital e 99 (noventa e nove) em outros municípios do Piauí.

Procurou-se fazer uma análise dos resultados agrupando-os a partir dos seguintes aspectos: Perfil, Experiências em EaD e Fatores Motivacionais; Recursos tecnológicos; e, Gerenciamento do Tempo Disponível e Deslocamento.

3.1 Perfil, Experiências em EaD e Fatores Motivacionais

Brauer (2008) define autoeficácia como a capacidade de uma pessoa aprender sozinha e de realizar o que planeja. Alunos com esse perfil aceitam a educação a distância com maior facilidade, do contrário são conduzidos à resistência à Educação a Distância.

Os fatores motivacionais de aceitação da EaD se diferenciam entre alunos universitários e alunos das Organizações Corporativas Públicas pelo fato de que o funcionário-aluno não está preocupado com o diploma e sim por outros fatores tais como os que dizem respeito à promoção, ao pagamento ou a busca pelo saber daqueles que pretendem prestar um melhor trabalho (AZEVEDO, 2009).

Neste sentido, quando questionados sobre o incentivo financeiro (gratificação) como motivação para a aceitação da Educação a Distância, pode-se observar que a maioria se interessa pela EaD visando o conhecimento, independente de gratificação.

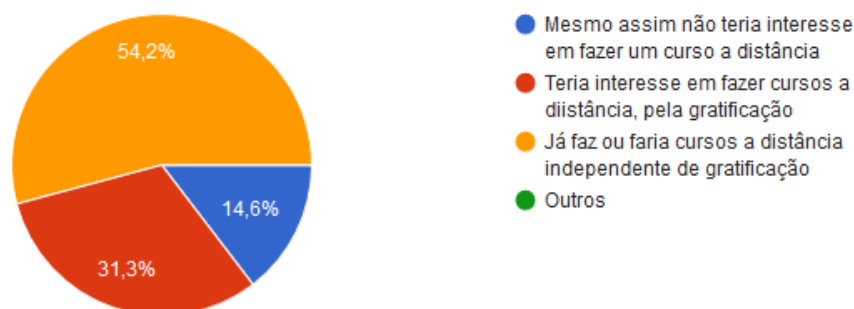


FIGURA 1 – Incentivo Financeiro. Fonte: Elaborado pelo autor.

O nível de instrução consubstancia a busca constante por aprimoramento por parte dos funcionários, pois, mostra que 41,3% dos entrevistados possuem ao menos uma especialização.

Quanto à experiência de estudo a distância a pesquisa mostrou que 51% dos participantes da pesquisa já fizeram curso a distância. O fato de ter experiência anterior colabora para um entendimento do que seja esta nova metodologia, contribuindo para a aceitação ou não da participação em novos cursos.

Outra questão posta em discussão para os sujeitos respondentes foi quanto à importância da implantação de cursos na modalidade à distância no TJ-PI, observou-se que 83,3% deles consideram ser importante a implantação da nova modalidade, pela facilidade de participação do pessoal do interior. Mesmo aquelas pessoas que afirmaram nunca terem feito curso a distância revelaram considerar importante sua implantação. Percebe-se com isso que, de forma geral, há uma visão propícia à aceitação da implantação da EaD no TJ-PI.

É importante ressaltar que dos 61 entrevistados que possuem mais de 25 anos de serviço no referido tribunal, 80,33% julgam importante a implantação da EaD no TJ-PI, o que demonstra que mesmo aqueles que estão próximos de se aposentar, reconhecem a necessidade de haver mais uma modalidade de capacitação.

3.2. Recursos Tecnológicos

3.2.1. Afinidade com a tecnologia

De acordo com Brauer (2008), o indivíduo que não domina as tecnologias da informação tem maiores dificuldades em aceitar os cursos a distância. Com base nas entrevistas, inferimos que a pessoa que tem pouco conhecimento e experiência em TI possivelmente tem maior resistência e, por outro lado, aquela que tem certo conhecimento tem maior aceitação aos cursos a distância.

Dessa forma, uma pergunta levanta dados acerca da experiência que os funcionários possuem com a utilização de recursos tecnológicos da Internet (como e-mail, site de busca, chat e outros). O resultado evidencia que apenas 9,13% possuem pouca ou não possuem familiaridade com os recursos tecnológicos. Indicando que esse ponto não seria problema para a maioria dos funcionários.

3.2.2. Acesso à Tecnologia de Qualidade

Ao se ingressar em um curso a distância, já fica implicitamente entendido que será necessário o uso de recursos tecnológicos, basicamente um computador conectado com a Internet para acompanhamento do curso. (LIMA et al, 2012).

O mesmo autor afirma que não basta ser qualquer computador e qualquer conexão com a Internet, é preciso contar com um mínimo de qualidade para não atrapalhar o andamento do curso por problemas técnicos recorrentes. Um computador de qualidade é aquele capaz de reproduzir diferentes formatos de vídeo e áudio, processamento rápido de streamings de vídeo e de áudio, ferramentas para leitura e edição de textos e planilhas, além de uma boa resolução de tela.

Neste aspecto observou-se que 20,9 % dos pesquisados têm dificuldade em ter acesso ao computador. 24,49 % relatam ter problema de cobertura na internet de sua comarca. Além desses problemas, também houve 3 (três) relatos de falta de energia constante no município.

3.3. Deslocamento e Gerenciamento do Tempo Disponível

O estudante a distância deve possuir a capacidade de gerenciar bem seu tempo, pois a EaD implica em uma maior proatividade por parte do aluno. Embora ele não precise estar em sala de aula, as atividades em EaD têm prazos a serem cumpridos.

Pode-se depreender, a partir da percepção de alguns dos sujeitos pesquisados, que a implantação da EaD no TJ-PI facilitaria o acesso de muitos servidores, principalmente do interior, aos cursos de capacitação, já que muitos não participam por alegarem “ter que se deslocar à capital”, “falta de tempo” ou que “os trabalhos da unidade não permitem”.

Corroborando a afirmação do parágrafo acima, quando foi cogitado sobre a condição de participar (se mudaria ou não para eles e as equipes) de algumas das ações educacionais - no momento realizadas de forma presencial - se oferecidas a distância, verificou-se que 59,8%

deles responderam “que teriam mais condições de participar” e 29,22% participariam da mesma forma (tanto presencial quanto a distância).

Percebe-se que, para a maioria dos sujeitos pesquisados, a participação nos cursos seria maior se fossem ofertados na modalidade a distância, devido a muitos servidores trabalharem no interior do estado, o que dificulta a presença nos cursos presenciais.

Interessante observar que mesmo com o benefício da flexibilização de horário na EaD, 24,49% do total de pesquisados alegaram ter dificuldade de disponibilizar tempo para fazer curso a distância. Segundo Lima (2012), quando a falta de tempo aparece como um obstáculo a EaD devemos tratá-lo com distinção, pois o que hoje pensamos que é falta real de tempo, pode ser a falta de um bom gerenciamento do próprio tempo por parte dos alunos.

4. Conclusões

O presente estudo possibilitou identificar fatores de resistência e aceitação à Educação Corporativa Pública a Distância do Tribunal de Justiça do Piauí (TJ-PI) demonstrando a percepção do público-alvo da EaD no órgão. Os resultados apontaram que existe uma percepção e receptividade positiva quanto ao uso da Educação a Distância no âmbito do TJ-PI, tendo em vista que a maioria reconhece a importância da implantação da mesma, principalmente para os funcionários que se encontram lotados no interior, por tanto tendo dificuldade em participar dos cursos presenciais. Entretanto, dificuldades foram apontadas, como a de disponibilizar tempo para se dedicar ao curso e cobertura de internet ruim. Também foi possível verificar que a afinidade com a tecnologia não demonstrou ser problema para a maioria dos funcionários e a gratificação não é o principal interesse dos funcionários, e sim o conhecimento.

Referências

ALBERTIN, A. L.; BRAUER, M. Resistência à educação a distância na educação corporativa. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 5, p. 1367-1389, 2012.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; TERÇARIOL, A. A. L. ; MENDES, M. ;BANCOVSKY, R. O Processo de Gestão de Projetos em EAD: Tecendo Algumas Considerações a Partir do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias. In: RIBIE - VIII Congresso Iberoamericano de Informática Educativa, San Jose, 2006. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/niee/eventos/RIBIE/2006/ponencias/art160.pdf>>. Acesso em: 16/09/2015.

AMARILLA FILHO P. Educação a distância: Uma abordagem metodológica e didática a partir dos ambientes virtuais. *Educ. Rev.*, Belo Horizonte v. 27, n.2 maio/ago 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – ABRAEaD (Org.). *Censo EAD. br: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil*. São Paulo, SP: Pearson, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (ABED – Org.), *Censo EaD.br: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2013 = Censo EaD.br: analytic report of distance learning in Brazil* [traduzidopor Maria Thereza Moss de Abreu]. – Curitiba: Ibpx, 2014.

AZEVEDO, Deleuse Russi de. *Educação a distância: estudo comparativo do perfil e motivações dos alunos das instituições de ensino superior e das organizações corporativas*.

Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Portal de Educação Corporativa*. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>>. Acesso em: 16/04/2015.

_____. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Lei n. 9.394. 1996*.

BRAUER, M. *Resistência à Educação a Distância na Educação Corporativa*. 188f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Mestrado Acadêmico e Doutorado em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

FERREIRA, A.; VALÉRIO, J. N. G.; SOUZA, G. C. A Educação a Distância nas Organizações: a Percepção Sobre o e-learning em uma Grande Empresa Nacional. *Revista EAD em Foco*, Rio de Janeiro, n. 1, vol.1, abr./out. 2010. Disponível em: <<http://EaDemfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/6/13>>. Acesso em: 01 abr. 2012.

GARBIN, Tania Rossi; DAINESE, Carlos Alberto. Complexidade da Gestão em EAD. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/352010000655.pdf>>. Acesso em: 02/09/2015.

KNAPPER, C. K. Lifelong learning and distance education. *American Journal of Distance Education*, v. 2, n. 1, p. 63-72, 1988.

LIMA et al, Marcelo Ferreira de. Itens Específicos do Perfil do Aluno de EaD: Construindo uma Relação com o Contexto Brasileiro. *Revista da Escola Regional de Informática*, vol.1, núm.1, 2012. Disponível em: <<http://www.journals.ufrpe.br/index.php/eripe/article/view/298/249>> Acesso em: 22 jan. 2016.

SANTOS, João Francisco Severo. Avaliação no educação a distância. *Revista Iberoamericana de Educación*, n.38/4, 2006.

SANTOS, M. R. G. dos; VAZ, M.; BRAGA JÚNIOR, S. S.; RAMOS, A. L.; ALONSO JÚNIOR, N.; FANCHIN, M.; SILVA, D. da. *A Educação à Distância como Estratégia Educacional nas Organizações. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Associação Educacional Dom Bosco, Resende/RJ, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/427_Artigo_Estrategia_EAD.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2012.

VENKATESH, Viswanath et al. User acceptance of Information Technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 425-478, 2003.

5.3 Alternativas tecnológicas para implantação da educação a distância corporativa pública

Um estudo foi realizado buscando reconhecer os custos envolvidos na implantação das principais ferramentas tecnológicas utilizadas na educação a distância em um ambiente corporativo público.

Essa etapa foi relevante para conhecer as principais possibilidades de interação dessas ferramentas, relacionando-as com os possíveis custos que podem ser envolvidos em cada um dos cursos ofertados. Concluiu-se que, dependendo da ferramenta utilizada, o custo inicial de implantação pode ser elevado ou não, porém, mesmo quando elevado, o valor tende a ser decrescente com o aumento do número de alunos.

Os resultados desta pesquisa geraram um artigo aprovado e apresentado no I Congresso Piauiense de Educação a Distância (CONPED) que aconteceu na Universidade Estadual do Piauí-UESPI no dia 30 de setembro de 2016 e que está transcrito no subitem 5.4.

5.4 Artigo III

Alternativas Tecnológicas para Implantação da Educação a Distância Corporativa Pública

*Daiane da Silva Algarves Castelo Branco⁴, Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo⁵,
Márcia Terra da Silva⁶*

Resumo

Na educação a distância é importante designar recursos e procedimentos metodológicos para a interação entre os envolvidos. Nesse sentido, este artigo faz uma análise das principais ferramentas de interação na educação a distância (ambiente virtual de aprendizagem, videoconferência e teleconferência) buscando reconhecer os custos envolvidos na implantação das mesmas, em um ambiente corporativo público. O universo de análise foi o Tribunal de Justiça do Piauí, o Tribunal Regional Eleitoral do Piauí e o Tribunal Regional do Trabalho da 22ª região. O estudo desenvolveu-se através de pesquisa bibliográfica e entrevistas com os gestores de educação a distância nos tribunais supracitados. Os resultados comprovaram que existe retorno financeiro ao investir nessas ferramentas. Conclui-se que dependendo da ferramenta utilizada o custo inicial de implantação pode ser elevado ou não, porém, mesmo quando elevado ele tende a ser decrescente com o aumento do número de alunos.

Palavras-chaves: Educação a Distância, custos, ferramentas de interação.

Technological Alternatives for the Implementation of Public Corporate Distance Education

Abstract

In distance education courses (ead), it's important to design resources and methodological procedures for the interaction between the parties involved. In this sense, this paper analyses the main interaction tools of the distance education courses (virtual environment of learning, video and teleconferencing), aiming to acknowledge the expenses involved in their implementation in a public corporate setting. the universe of analysis were the Tribunal de Justiça do Piauí, the Tribunal Regional Eleitoral do Piauí and the Tribunal Regional do Trabalho da 22ª região. The study was developed through bibliographic research and interviewing of the managers of the mentioned tribunals. The results prove that there is financial profit from investing in those tools. we conclude that depending on the tool used the initial cost of implementation may or may not be high, but that, even when high, it tends to be lower as the number of students increase.

Keywords: EaD, expenses, interaction tools.

⁴Daiane da Silva Algarves Castelo Branco, Mestranda, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista; Professora do IFMA, damalgarves@gmail.com

⁵Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo, Mestrando, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista; Tutor a Distância do CEAD da UFPI, lamma82@gmail.com

⁶Márcia Terra da Silva, Professora Titular, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Paulista, marcia.terra@uol.com.br.

1. Introdução

Para Santos (2006) uma das vantagens da educação a distância é democratizar o acesso à Educação, atendendo a alunos dispersos geograficamente e que não podem se afastar do seu local de trabalho. Na Educação Corporativa, a educação a distância possibilita a permanência do funcionário no ambiente de trabalho, já que nessa modalidade de ensino o aluno pode estudar em qualquer lugar com acesso a internet, além de fazer seu próprio horário.

Outra vantagem da Educação a distância, segundo Brauer (2008) é o custo mais baixo em relação ao presencial. Para os órgãos públicos esse é um fator bastante relevante, principalmente para aqueles distribuídos geograficamente, esses dois fatores são importantes.

Nas organizações em que os funcionários são lotados em locais remotos há a necessidade de gastos excessivos com diárias e passagens para os servidores do interior participar de cursos na capital. É o caso dos serviços públicos da educação e dos tribunais de justiça, eleitorais e do trabalho, que têm cursos organizados para os funcionários do Estado.

Como já mencionado anteriormente, com a educação à distância esse problema seria resolvido visto que o aluno pode estudar de qualquer lugar.

Para a educação a distância ser eficiente a interação entre os alunos e destes com os tutores é de vital importância. Algumas ferramentas dessa modalidade de ensino proporcionam essa interação individual e em grupo, permitindo a pesquisa e produção concomitantemente ao seu desenvolvimento. (ALMEIDA, 2014).

Este artigo tem por objetivo analisar os custos de implantação, em um ambiente corporativo público, das três principais ferramentas que se completam na busca pela interação na Educação a Distância para a educação corporativa de tribunais do Piauí. As ferramentas investigadas são: Ambiente Virtual de Aprendizagem, Videoconferência e Teleconferência.

Neste sentido, foi feito estudo de caso múltiplo com três tribunais do Piauí. Foi realizada entrevista com gestores responsáveis pela educação a distância do Tribunal de Justiça do Piauí, do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí e do Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região.

A pesquisa apresenta uma contribuição para uma melhor utilização de recursos públicos na área de treinamento corporativo, sendo útil para as organizações públicas que oferecem cursos a distância e àquelas que desejam ofertar cursos nessa modalidade, assim como para analistas e demais pessoas da área técnica envolvida com a operação de cursos a distância, estudantes e acadêmicos interessados em discutir sobre o tema.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. A Educação à Distância Corporativa

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a Educação Corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Refere-se a uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, na qual as entidades públicas e privadas preparam o indivíduo para desempenhar melhor suas atividades, tanto no ambiente corporativo, como na vida.

Santos et al., (2010) ressaltam que está aumentando a consciência das organizações a respeito da relevância da educação corporativa na formação continuada de seus profissionais, enfatizando que o conhecimento adquirido é fator importante para a organização.

Um desafio da educação corporativa consiste na busca por uma forma de democratizar as ações de capacitação, alcançando todos os servidores, quando muitos estão espalhados por

um extenso território.

A educação a distância vem responder a essa questão. Pode ser utilizada para viabilizar oportunidades iguais de treinamento a todos os servidores. Educação a distância é o treinamento que ocorre sincronicamente, ou seja, o professor e aluno devem utilizar o meio no mesmo instante embora estejam geograficamente distantes. Pode também ocorrer de forma assíncrona, na qual a interação não necessita da participação no mesmo momento, sendo realizada em oportunidades distintas (ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006).

A estrutura de cada curso de EaD por meio de seu formato inevitavelmente gera despesa à instituição. Um curso à distância de qualidade pode custar caro às instituições, contudo, depois de muito investimento, o custo tende a ser decrescente com o aumento do número de alunos, havendo possibilidade de, com uma gestão eficiente haver uma educação com número elevado de alunos, barata e, eficiente (NUNES, 1993).

2.2 Ferramentas de interação da EaD

Várias ferramentas de interação, juntas ou separadas, podem fazer parte da estrutura de um curso em EaD dentre elas o Ambiente Virtual de Aprendizagem, a Videoconferência e a Teleconferência

De acordo com Almeida (2014), Ambiente Virtual de Aprendizagem são sistemas computacionais destinados ao suporte de atividades mediadas pelas tecnologias de informação e comunicação. Estes ambientes possibilitam a integração de múltiplas mídias e recursos, apresentando as informações de maneira organizada, além de proporcionar interações entre pessoas e objetos de conhecimento, visando atingir determinados objetivos.

A videoconferência é um recurso em que os cursistas estão no mesmo local virtual, embora possam estar em lugares geograficamente diferentes. Ela tem por finalidade o debate em um determinado momento, numa troca de informações (e dúvidas) realizada em um ambiente on-line, em que perguntas e respostas surgem de acordo com a necessidade de cada um (GUTIERREZ, 2006).

Já a Teleconferência é definida como todo tipo de conferência a distância em tempo real, envolvendo transmissão e recepção de diversos tipos de mídia, assim como suas combinações (MEHLECKE; TAROUÇO, 2003).

No que tange os custos da educação a distância, as opiniões mudam ao longo do tempo. Valente (1998) afirma que a EaD quando utiliza as tecnologias da comunicação e informação para transmitir informações a um número ilimitado de pessoas deve gerar uma significativa redução de custo. Porém, para Belloni (2006) não é válida a premissa econômica de que a EaD pode significar menores custos unitários e implica em altos investimentos iniciais de implantação. A EaD de qualidade que utiliza tecnologia de comunicação e informação colaborativa, com intensa troca e interação entre seus participantes torna-se um modelo de custo mais alto.

2.3 Custos da Educação a Distância

São inúmeras as transformações pelas quais a educação corporativa tem passado nos últimos anos. Em termos de custos, a EaD se propõe como uma alternativa mais econômica do que a educação presencial.

Almeida (2004) afirma que existem alguns aspectos inerentes a custos com EaD devido ao distanciamento entre alunos e professores e as tecnologias envolvidas, porém varia de acordo com algumas características relacionadas à proposta de ensino. Por exemplo,

algumas propostas consideram a entrega de material impresso aos alunos e outras não, ou algumas utilizam videoconferência e outras não, assim cada situação exige mais ou menos gasto.

“A educação a distância pode ser algo caro dependendo dos recursos utilizados. Pois os custos envolvem não somente o desenvolvimento e a implantação do projeto on-line que submete a elaboração e produção de materiais conteudistas para os cursos, mas também soma custos de manutenção e de operacionalidade que garantem os serviços de suporte aos alunos e professores/tutores, atuação da área administrativa e a provisão de pessoal, além dos custos com infraestrutura.” (<http://www.educacao-a-distancia.com/os-custos-da-educacao-a-distancia-ead/>)

3. Resultados e Discussões

Algumas ferramentas são utilizadas como meio de interação para a educação a distância tanto por instituições educacionais como em ambientes corporativos. As mais utilizadas são: Ambiente Virtual de Aprendizagem, também conhecido Sistemas de Gestão de Conteúdo, a Videoconferência e a Teleconferência, podendo ser utilizadas juntas ou separadamente.

Para melhor análise dos elementos de custos envolvidos no emprego dessas ferramentas de Educação a Distância Corporativa Pública, dividiu-se os gastos em Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), Equipamentos e Instalações e Pessoal e Serviços.

3.1 Ambiente Virtual de Aprendizagem

Segundo Silva (2011), o emprego de um Ambiente Virtual de Aprendizagem e suas possibilidades de comunicação, publicação, interação e elementos multimídia podem auxiliar professores e tutores no desenvolvimento de estratégias importantes para os alunos absorverem o conhecimento. Sua principal vantagem é a forma de difusão de conteúdos entre os alunos. O usuário pode fazer o curso em qualquer horário e local desde que conectado à internet. O professor tem disponível a relação de quem realizou o curso, o tempo que durou em cada módulo e pode realizar uma avaliação para analisar se o usuário realmente concluiu o curso satisfatoriamente.

Muitos são os Ambientes Virtuais de Aprendizagem disponíveis. Por permitir e potencializar comunicações diversas um vasto mercado em e-learning vêm surgindo, com isso várias organizações vêm produzindo e disponibilizando AVA no ciberespaço com formatos e custos que variam e se adequam às necessidades de cada instituição. Alguns exemplos são: o AulaNet cuja organização autora é a PUC-RJ, o Blackboard desenvolvido nos EUA, o Learning Space Lotus Education – Institute desenvolvido pela IBM e o Teleduc Unicamp NIEED desenvolvido pela Unicamp.

Segundo censo 2014-2015 da ABED, entre os recursos educacionais utilizados nos cursos e disciplinas EaD oferecidos em 2014 houve uma predominância dos AVAs sobre ferramentas de comunicação avulsas tanto para o compartilhamento de conteúdos quanto para a comunicação com os estudantes.

Podemos encontrar AVA em versões gratuitas e versões pagas. O mais conhecido e utilizado é a plataforma gratuita Moodle acrônimo de Modular Object- Oriented Dynamic Learning, criado em 2001, por Martin Dougiamas que é gratuita precisando apenas ser instalado em um servidor web, seja ele externo ou interno. Com isso o custo se torna mínimo, restrito apenas aos gastos com a infraestrutura-equipamentos e/ou valor da hospedagem.

Devido à gratuidade do seu uso, essa plataforma é bastante utilizada por instituições públicas, mas não é a única gratuita, a AulaNet e o Teleduc Unicamp NIEED supracitados também são.

Segundo Valente e Moreira (2007), além de gratuita, a plataforma moodle é de código aberto, ou seja, pode ser alterada para que cada instituição possa adaptá-la de acordo com suas necessidades.

3.2 Equipamentos e Instalações

Muito já se investiu em Tecnologia da Informação e Comunicação na intenção de melhorar a produtividade das organizações, mas para que isso ocorra é preciso que essas TICs sejam efetivamente aceitas e utilizadas nas repartições (Venkateshet al., 2003).

Para os cursos na modalidade a distância, os equipamentos requerem adequada capacidade de processamento, devido à necessidade de processarem programas multimídia e o próprio software de Ambiente de Gerenciamento de Aprendizagem.

Muitos órgãos públicos, como é o caso dos tribunais analisados, já dispõem de infraestrutura apropriada para utilização do AVA, uma vez que esses órgãos trabalham no dia-a-dia com softwares que também necessita de infraestrutura adequada. Por outro lado, para a utilização da videoconferência e Teleconferência outros gastos são necessários.

3.2.1 Videoconferência

Segundo Ferreira et al. (2014), uma das características necessárias ao uso da videoconferência desvia um pouco da “liberdade” proporcionada pela EaD. Pois nas reuniões, ela requer a presença de todos os participantes em determinado dia e horário, como num encontro presencial entre pessoas, mas cada qual em seu equipamento (preservação parcial da liberdade).

A videoconferência, apesar de demandar mais recursos financeiros e diminuir a liberdade do momento de estudo, ajuda na prática pedagógica, proporcionando uma maior interação entre os participantes por meio da troca de informações em uma videoconferência, além disso, possibilita a explicação de dúvidas ou conteúdos mais difíceis como se estivessem em uma aula presencial.

Devido a isso, assume posição de destaque entre as principais ferramentas de EaD. Para Godoy et al. (2003) sua utilização não é maior porque ainda esbarra no obstáculo de maior difusão de sinal de banda larga, imprescindível para a transmissão de vídeo devido a presença de imagem e voz dos conferencistas, o que simularia melhor uma conversa real.

Um ambiente de videoconferência envolve o uso de uma sala em cada localidade geográfica, que requer recursos especializados de alto custo como salas de videoconferência, equipamento de áudio e vídeo, conversores eletrônicos para transformar as imagens em sinais digitais e, por vezes, equipamento de edição e transmissão de vídeo digital. Boa parte desta infraestrutura é necessária também no lado do receptor, se houver interesse em estabelecer a comunicação em via dupla (LEOPOLDINO; MOREIRA, 2002).

Um exemplo disso foi o orçamento feito pelo Tribunal de Justiça do Piauí que inicialmente se deparou com um custo de R\$51.169,72 em equipamentos, como: receptor, câmeras, controles, microfone ambiente entre outros, como mostra tabela abaixo.

TABELA 2 – Proposta de instalação de equipamentos de videoconferência do TJ-PI

Descrição	Valor
Equipamento de vídeo conferência	R\$ 26.479,72
Garantia anual estendida	R\$ 890,00
Link internet (ano)*	R\$ 10.800,00
TV 52 polegadas	R\$ 4.000,00
Ambiente para conferência	R\$ 6.000,00
Treinamento técnico	R\$ 3.000,00
Total	R\$51.169,72

Fonte: Tribunal de Justiça do Piauí.

Considerando as 40 comarcas que seriam contempladas como polos, resultou num total de 2.164.667,68 (Dois milhões cento e sessenta e quatro mil seiscentos e sessenta e sete reais e sessenta e oito centavos).

A videoconferência tornou possível também a realização de reuniões entre servidores de filiais distantes, criando um meio para realizar reuniões entre grupos administrativos, pois a reunião pode ser realizada sem a necessidade de gastos com viagens e estadia. Além disso, a troca de informações e consulta rápida a especialistas e administradores nos momentos de crise fazem da videoconferência um meio indispensável para o sistema de comunicação das grandes empresas.

Tavares (2006) afirma que atualmente, com o avanço dos processadores e a compressão de dados, surgiu um novo tipo de videoconferência, a conferência desktop. Nela não são necessárias salas especiais ou equipamentos ultramodernos. O processamento das imagens e sons é efetuado por software que deve estar instalado em uma máquina padrão. Um exemplo é o "Chromebox for Meetings" (Chromebox para reuniões), que custa R\$ 3.229,00 e combina uma Chromebox (PC compacto rodando o Chrome OS), alto-falante e microfone, controle remoto e uma câmera capaz de produzir imagens em Full HD (1080p).

O gratuito Skype também pode ser uma ferramenta interessante, mas seu uso é limitado. Skype conecta apenas com Skype; um software de videoconferência conecta diversos modelos e marcas de equipamentos existentes no mercado. Outra importante vantagem é que as conexões de videoconferência são criptografadas e seguras contra invasão de hackers e vazamento de informações.

3.2.2 Teleconferência

Moran (2004) afirma que a teleconferência se expressa por aulas ao vivo, transmitidas por satélite, a partir de um estúdio de televisão para centenas de salas em diferentes lugares no qual os expectadores podem interagir, por telefone ou Internet.

Neste modelo, geralmente há tutoria local nas telessalas. É parecido com o sistema de um programa de televisão, em que as pessoas de vários lugares podem enviar e-mails ou acessar ao chat para quem apresenta o programa. O uso de satélite pode atingir um número maior de usuários, pois, para quem não tem acesso à internet (usuários embarcados ou em regiões remotas) esta seria a solução viável.

O custo é relativamente barato para instalar um satélite no local do curso. Tendo como pontos críticos a sua transmissão e a montagem da aula que são caros. Essas aulas também podem ser gravadas para serem utilizadas em um modelo que Moran (2004) chamou de aula gravada e tutoria. Neste modelo grava-se a aula dos professores, e o aluno a recebe em formato de vídeo ou DVD. Neste caso a interação não é realizada com o professor que gravou a aula, mas sim com o tutor presencial. Este modelo é utilizado com bastante frequência em instituições de ensino superior.

Com efeito, é possível perceber que uma das diferenças entre a videoconferência e a teleconferência se dá no âmbito da interação, uma vez que a videoconferência apresenta a vantagem de proporcionar maior interação, pois os seus componentes podem se vir e ouvir simultaneamente, e o processo se dá em tempo real. Sua desvantagem, porém, é o alto custo dos seus equipamentos, sua implementação, instalação e manutenção.

Por outro lado, a utilização da teleconferência em programas de capacitação profissional pode resultar em um maior alcance referente à distância física, visto que os sinais são enviados a um satélite e, recebidos através de antenas parabólicas conectadas a um monitor de TV. A teleconferência tem a vantagem de possibilitar o atendimento simultâneo de pessoas espalhadas em vários pontos do país, fator este que gera economia de escala, pois o custo da operação torna-se menor à medida que se atende um grande contingente.

3.3 Pessoal e Serviço

Segundo Venkatesh (2003), para conquistar bons resultados os projetos de Educação a Distância devem ser planejados e executados por equipes multidisciplinares, formadas por educadores, especialistas da área de informática, especialistas de conteúdo, planejadores instrucionais e, se preciso, outros especialistas, de modo a garantir eficiência didática e uma aprendizagem prazerosa e significativa. Esses são alguns custos de operação.

Ao abordar-se a parte de ministrar cursos, depara-se com custos com tutoria, seja à distância ou presencial. Na videoconferência, por exemplo, é necessário um tutor para controlar a discussão, para evitar que todos conversarem na mesma hora já que a comunicação é síncrona, ou seja, em tempo real.

Em contrapartida existe a possibilidade de cursos autoinstrucionais promovidos a distância, que não necessitam de tutoria e podem comportar número de alunos significativamente superior ao de turmas presenciais. Em 2013, por exemplo, o TJ-PI ofertou para seus servidores, 5 (cinco) cursos compartilhados pelo CNJ, sem custos financeiros algum para o Tribunal, resultando na capacitação de 454 servidores.

O emprego de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e suas possibilidades de comunicação, publicação, interação e elementos multimídia podem auxiliar tutores no desenvolvimento de estratégias importantes para os alunos absorverem o conhecimento. Todavia, os mesmos devem ser treinados para se atualizarem nas novas práticas e instrumentais tecnológicos. Nesse caso, devem-se considerar os custos com tutoria e treinamento necessário à capacitação destes.

Para utilização do AVA, exige-se uma equipe para a sua programação e disponibilização na rede, entrando aqui as figuras dos programadores, do analista de sistema e do web designer, no caso dos órgãos públicos que já possuem esses profissionais no seu quadro de pessoal não terão gasto com sua instalação e manutenção. Na falta do desenvolvedor na instituição, caso queira a customização da plataforma, é necessário que a organização reserve orçamento para tal fim, uma vez que o custo é bastante elevado.

Outro aspecto importante é o suporte que é dado tanto para professores quanto para alunos, uma vez que o Ambiente de Aprendizado tem que estar em funcionamento 24 (vinte e

quatro) horas por dia 7 (sete) dias por semana.

A atuação do professor conteudista é de fundamental importância no processo, pois o material planejado e preparado deve ser de fácil compreensão para que o aluno consiga interpretá-lo sozinho.

Para a produção dos cursos as instituições têm a opção de pagar uma empresa, o que é dispendioso financeiramente ou, havendo a possibilidade, pode fazer uso de cursos já produzidos e compartilhados por outros órgãos, nesse caso, quase sempre sem custo nenhum para aquele que irá apenas utilizá-lo. O Conselho Nacional de Justiça – CNJ, por exemplo, disponibiliza, de forma gratuita, para todos os tribunais vários cursos pertinentes a qualquer tribunal. Os três órgãos estudados disseram fazer uso desses cursos disponibilizados gratuitamente.

No caso dos órgãos públicos, havendo a necessidade da contratação de empresas especializadas para produção de conteúdos para EaD, além da disponibilidade de recursos deve-se fazer uso do processo licitatório.

No levantamento realizado no Tribunal de Justiça do Piauí, no final do ano de 2014 foi feito um orçamento para contratação de uma instituição de ensino que produzisse os seguintes cursos para instalar na sua plataforma: Projudi, Ética, Avaliação de Bens Móveis e Imóveis, Cálculo Penal, Infância e Juventude, Processo Civil, Processo Penal, Execução de Penal, Gestão Judiciária e Sentença Cível e Penal. Observou-se um custo médio de R\$ 9.920,00 por curso.

4. Conclusões

Levando em conta os aspectos aqui apresentados, foi elaborada uma planilha de custos, que pode ser vista na Tabela 1.

TABELA 1 - Custos de um curso à distância de 20 h

PARA UM CURSO DE 20 HORAS			
UNIDADE DE CUSTO			UNID
Equipamentos e licenças de softwares	AVA	Gratuito	R\$0,00
		Customizado	R\$4.000,00
	Equipamentos de videoconferência para 40 polos	Sala de videoconferência	R\$2.164.667,68
		Desktop	R\$129.160,00
Planejamento e Projeto	Preparação de cursos	Serviço (pago)	R\$9.920,00
		Compartilhamento (Gratuito)	R\$0,00
Pessoal	Tutoria	Tutor	R\$3.000,00
		Autoinstrucional (sem tutoria)	R\$0,00
	Pessoal de suporte ao usuário		R\$1.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deve-se observar que equipamentos são pagos uma vez e amortizados depois. A sala de vídeo conferencia, por exemplo, pode ser usada por 10 anos, podendo ser utilizado por

vários cursos, além de reuniões e outros contatos à distância. Já o Pessoal tem que ser pago por cada curso realizado. Por tanto, o cálculo de custo vai depender dos parâmetros do curso – quantos serão os tutores, quanto vai custar a preparação específica do curso.

É possível concluir que o Ambiente Virtual de Aprendizagem pode ser uma opção muito barata por ter a opção gratuita e poder utilizar cursos cedidos por outros órgãos. Além disso, nos cursos autoinstrucionais não existe custo com tutoria.

Já um ambiente de videoconferência requer recursos especializados de alto custo, caso a infraestrutura seja necessária também no lado do receptor, mas proporciona uma maior interação entre os participantes em tempo real o que justifica o dispêndio financeiro.

A teleconferência pode atingir um número maior de usuários por utilizar satélite e devido a isso seu custo é relativamente barato. Porém, sua desvantagem está no âmbito da interação.

Embora os custos com essas ferramentas, de início possam ser altos, ele tende a ser decrescente com o aumento do número de alunos, proporcionando um retorno financeiro ao investir nessas ferramentas.

Referências

ABBAD, G. S.; CARVALHO, R. S.; ZERBINI, T. (2006). *Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas*. Revista de administração de Empresas Eletrônica, 5 (2). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a08.pdf>

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. (2004). *Tecnologia e educação a distância: abordagens e contribuições dos ambientes digitais e interativos de aprendizagem*. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/26/trabalhos/mariaelizabethalmeida.rtf>> Acesso em: 04/09/2008.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. (2014). *Educação à distância no Brasil: diretrizes políticas, fundamentos e práticas*. Disponível em: <<http://www.ich.pucminas.br/pged/interact/viewfile.php/1/file/17/51/PDF.pdf>>. Acesso em: 02/09/2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (ABED – Org.), Censo EaD.br: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2014-2015 = Censo EaD.br: analytic report of distance learning in Brazil/[traduzido por Maria Thereza Moss de Abreu]. – Curitiba: Ibpex, 2015.

BELLONI, Maria Luisa. Educação a Distância. Campinas, Autores Associados, 2006.

BRAUER, M. *Resistência à Educação a Distância na Educação Corporativa*. 188f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Mestrado Acadêmico e Doutorado em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Portal de Educação Corporativa*. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>>. Acesso em: 16/04/2015.

FERREIRA, Rosemeire Spedine Lopes et al. *Ferramentas da Educação a Distância: A Visão do Tutor*. Ead em Foco, [S.l.], v. 4, n. 1, abr. 2014. ISSN 2177-8310. Disponível em: <<http://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/204>>. Acesso em: 06 Jan. 2016. doi:<http://dx.doi.org/10.18264/eadf.v4i1.204>.

GODOY S, NOGUEIRA MS, HAYASHIDA M, MENDES IAC. *Administração intramuscular na região ventroglútea: avaliação após treinamento por videoconferência*. Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste 2003, 4(1):86-92.

GUTIERREZ, O. L. B. *A educação a distância, o uso de novas tecnologias e a ênfase no audiovisual*. Revista Global Manager, Rio Grande do Sul, ano 7, n. 11, p. 77-87, dez. 2006.

<http://www.educacao-a-distancia.com/os-custos-da-educacao-a-distancia-ead/> Acesso em 09/10/2015.

LEOPOLDINO, G.M, MOREIRA, E.S. *Avaliação de Sistemas de Videoconferência*, VII Simpósio de Teses e Dissertações - ICMC, USP, Maio 2002.

MEHLECKE, Q.T.C; TAROUCO L.M.R. *Ambientes de suporte para educação a distância: a mediação para aprendizagem cooperativa*. Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação Cinted-UFRGS 2003;1(1). Disponível em: <<http://www.cinted.ufrgs.br/renote/fev2003>> Acesso em: 16/9/2015.

MORAN, J. M. *Propostas de mudança nos cursos presenciais com educação on-line*. Set. 2004. Disponível em: <www.eca.usp.br/prof/moran>. Acesso em: 20 mai. 2016.

NUNES, Ivônio Barros. *Noções de educação a distância*. Revista educação à distância, v. 4, n. 5, p. 7-25, 1993.

SANTOS, João Francisco Severo. *Avaliação no educação a distância*. Revista Iberoamericana de Educación, n.38/4, 2006.

SANTOS, M. R. G. dos; VAZ, M.; BRAGA JÚNIOR, S. S.; RAMOS, A. L.; ALONSO JÚNIOR, N.; FANCHIN, M.; SILVA, D. da. *A Educação à Distância como Estratégia Educacional nas Organizações*. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco, Resende/RJ, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/427_Artigo_Estrategia_EAD.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2012.

SILVA, R. S. *Moodle para Autores e Tutores - Educação à Distância na Web 2.0*. 2. Ed. São Paulo: Novatec, 2011.

TAVARES, V. R. C. *Formação a distância por videoconferência: um estudo de caso*. Colabor@ - Revista Digital da CVA, v. 3, n. 12, 2006.

VALENTE, José A. *Diferentes usos do computador na educação*. In: Diferentes usos do computador na educação. O uso inteligente do computador na educação. Palestra realizada em Belo Horizonte em 28 jan. 1998.

VALENTE, L.; MOREIRA, P. (2007). *Moodle: moda, mania ou inovação na formação?* –testemunhos do Centro de Competência da Universidade do Minho. In P. Dias; C. V. Freitas; B. Silva; A. Osório & A. Ramos (orgs), V Conferência Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação – Challenges 2007. Braga: Centro de Competência da Universidade do Minho, 781-790.

VENKATESH, Viswanath et al. User acceptance of Information Technology: toward a unified view. MIS Quarterly, v. 27, n. 3, p. 425-478, 2003.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento do interesse dos órgãos públicos por capacitação dos servidores, junto à expansão das tecnologias e as vantagens da EaD em relação à educação presencial, o ensino a distância vem se tornando um tema bastante relevante, principalmente para os órgãos cujo grande desafio, quando o assunto é capacitação, está em oportunizar igualmente capacitação a vários servidores que estão lotados em lugares dispersos e, às vezes, de difícil acesso.

Com os estudos realizados para a escrita desta dissertação, foi possível verificar que os principais fatores críticos para a gestão da EaD corporativa a distância são:

- Falta de recursos tecnológicos que suportem as diferentes mídias que devem ser utilizadas para garantir a compreensão do conteúdo pelo aluno;
- Ausência de profissionais capacitados. Muitas vezes a tutoria é exercida pela própria equipe técnica responsável pelo conteúdo do curso que, geralmente, não tem experiência em tutoria; e
- A carência da aceitação às novas tecnologias.

Também pode-se concluir com este trabalho que as principais condições determinantes para o interesse do servidor pela educação a distância no ambiente público corporativo são: a relação entre modelo de ensino e o perfil dos alunos, afinidade com a tecnologia, tempo disponível bem gerenciado, tecnologia disponível e de boa qualidade e comodismo devido à garantia do emprego público.

Quanto às principais ferramentas que se completam na busca pela interação na educação a distância (ambiente virtual de aprendizagem, videoconferência e teleconferência), chegou-se a duas tabelas: a Tabela 5, que demonstra o menor custo inicial de um curso EaD; e a Tabela 6 que demonstra o maior custo inicial de um curso EaD tendo como base uma formação de 20 horas. Pode-se concluir que, dependendo da ferramenta utilizada, o custo inicial de implantação pode ser elevado, ou não; e que mesmo quando elevado, ele tende a ser decrescente com o aumento do número de alunos.

Tabela 5 – Custo inicial menor de um curso EaD

CUSTO INICIAL – MENOR (CURSO DE 20 HORAS)			
UNIDADE DE CUSTO			UNID
Equipamentos e licenças de softwares (Custo Fixo)	AVA	Gratuito	R\$0,00
Planejamento e Projeto	Preparação de cursos	Compartilhamento (Gratuito)	R\$0,00
Pessoal	Tutoria	Autoinstrucional (sem tutoria)	R\$0,00
	Pessoal de suporte ao usuário		R\$0,00
	TOTAL		R\$0,00

Fonte: Autora baseado em dados de empresas fornecedoras

Tabela 6 – Custo inicial maior de um curso EaD

CUSTO INICIAL – MAIOR (CURSO DE 20 HORAS)			
UNIDADE DE CUSTO			UNID
Equipamentos e licenças de softwares (Custo Fixo)	AVA	Customizado	R\$4.000,00
	Equipamentos de videoconferência para 40 polos	Sala de videoconferência	R\$2.164.667,68
Planejamento e Projeto	Preparação de cursos	Serviço (pago)	R\$9.920,00
Pessoal	Tutoria	Tutor (Especialista)	R\$3.000,00
	Pessoal de suporte ao usuário		R\$1.500,00
TOTAL			R\$216.485.188,00

Fonte: Autora baseado em dados de empresas fornecedoras.

6.1 Contribuições

A principal contribuição desta pesquisa é a análise dos fatores que influenciam a capacitação dos alunos ou a evasão dos cursos na educação corporativa pública à distância, o que pode auxiliar no processo de implantação e gestão da educação a distância corporativa nas organizações públicas, além de contribuir com o princípio da economicidade, proporcionando uma melhor utilização dos recursos na capacitação corporativa pública.

Como contribuição acadêmica, espera-se que esta dissertação estimule outros acadêmicos para a pesquisa na educação a distância corporativa pública.

6.2 Recomendações para trabalhos futuros

Para trabalhos futuros sugere-se a aplicação dos instrumentos em tribunais de outros estados, cuja educação a distância já esteja implantada e em pleno funcionamento pelo menos há quatro anos, o que permitiria comparar os resultados entre tribunais de locais e realidades diferentes. Além disso, pode-se ter como campo de pesquisa órgãos de outras esferas, **além do judiciário**.

Para a continuidade deste estudo, cabe a busca por novas análises e discussões dos dados obtidos com os instrumentos de pesquisa. Ademais, pode-se considerar a utilização de outros instrumentos de pesquisa, ampliando as informações obtidas.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público (Brasília)**, v. 58, 100-110, 2007.

ALBERTIN, A. L.; BRAUER, M. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1367-1389, 2012.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

APRENDER. Disponível em: <<http://www.revistaaprender.com.br>>. Acesso em 20 ago.2003.

ARAUJO, E.; RIOS, L.; MACHADO, E. Uma Proposta de Ensino a Distância na Justiça Eleitoral para melhoria do Atendimento ao Eleitor. Congresso Internacional de Educação a Distância, 12, 2005. Florianópolis. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: ABED, 2005. Disponível em <<http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/145tca4.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (ABED). **Censo EaD.br: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2013**. Tradução Maria Thereza Moss de Abreu. Curitiba: Ibpex, 2014. Disponível em: <http://www.abed.org.br/censoead2013/CENSO_EAD_2013_PORTUGUES.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2016.

AYAS, K. Estruturação de Projetos para aprendizagem organizacional e a Inovação. In: EASTERBY-SMITH, M. (Coord.). **Aprendizagem organizacional: desenvolvendo na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394/96. Brasília: MEC,1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 13 nov. 2016.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 111, de 06 de abril de 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_111_06042010_11102012174743.pdf> Acesso em: 15/04/2015.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 159, de 12 de novembro de 2012. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf> Acesso em: 15/04/2015.

CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. F. A. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: Editora Senac, 2006.

CAMPOS, F.C. A. et al. **Cooperação e aprendizagem on-line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOOLEY, K. et al. **Advanced Methods in Distance Education: applications and practice for educators, administrators and learners**. England: INFOSCI, 2002.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FARIA, A. A.; SALVADORI, A. A educação a distância e seu movimento histórico no Brasil. **Revista das Faculdades Santa Cruz**, v. 8, n. 1, 2010.

GILBERT, S.; JONES, M. G. E-learning is e-normous. **Electric Perspectives**, v. 26, n.3, p. 66-82, 2001.

GUAREZI, R. C. M; MATOS, M. M. **Educação a distância sem segredos**. Curitiba: Ibpex, 2009.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Mai-Ago. 2006, vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

JACOBSON, L. V. *et al.* A utilização do WebCT em um curso de pós-graduação: combinando ensino presencial e educação a distância. Anais do **ENANPAD 2002**, Salvador, 2002.

JAMES, W. B.; GARDNER, D. L. Learning Styles: Implications for Distance Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, n. 67, p.19-32, 1995.

LABEÉ, C.G.L.; VALDEBENITO, F. F.; MESSEN, C. R. Metodologia para a EaD: Curso de extensão na modalidade a distância. In: MATUZAWA, F. L.; PINHEIRO, R. B. **Design instrucional e adaptação**. Palhoça: UnisulVirtual, 2005. 298p (p. 42 -51).

MARTINS A, LR F. A educação corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras. **Revista Cadernos de Administração**; 2008. Disponível em: <http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo04.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2008.

MARTIN, G.; JENNINGS, A. **E-learning technology: evaluation report**. Abertay Dundee: Scottish Enterprise, 2002

MEAGHER, S. **Evaluation of e-learning resources**. Toronto: School Business Affairs, 2003.

MORAES REGO, JR, L.C. E-learning. In: BOOG, G.G. (Org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Makron, 2001.

MORAN, J. M. O ensino superior à distância no Brasil. **Revista EDUCAÇÃO & LINGUAGEM**. São Paulo, v. 12, n. 19, p. 17-35, jan.-jun. 2009.

MOREIRA, H. A formação continuada do professor: as limitações dos modelos atuais. **Comunicações**, Piracicaba, v. 1, p. 123-133, 2003.

MUNGANIA, P. **The seven e-learning barriers facing employees**. 2003. Disponível em: <www.masie.com/researchgrants/2003/Mungania_Final_Report.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVA, E.; ROMAN, V.; MAZZALI, L. A universidade corporativa como instrumento de sustentação do negócio: A experiência das empresas estatais. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 1-2, p. 75-84, jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S164544642010000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 ago. 2016.

PACHECO, A. S. V. et al. Fatores que influenciam na evasão nos cursos de graduação na modalidade a distância. **Anais do I Encontro de Administração da Informação**, Florianópolis, 2007.

PEREIRA, C. S. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PIMENTEL, C. C.; SANTOS, N. **E-learning**: novos rumos em Educação e Treinamento. Rio de Janeiro, Uerj, 2003

PORTAL E-LEARNING BRASIL. Aprendizagem híbrida ajuda enfrentar resistência do e-Learning nas empresas, 2004. Disponível em: <<http://www.elearningbrasil.com.br/home/noticias/clipping.asp?id=1195>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

ROSENBERG, M. **E-learning**: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital. São Paulo: Markon Books, 2001.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

RUMBLE, G. Cost analysis of distance learning. **Performance Improvement Quarterly**, 12, 122-137, 1999.

SABIA, C.; CASSARINO, C. Best of all worlds. **Inside Technology Training**, 44, 45, 47. 1999.

SANCHES, F (Coord.). **Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância**, 2008. São Paulo: Instituto Monitor, 2008. Disponível em: <http://www.abraead.com.br/anuario/anuario_2008.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2015.

SENGE, P. O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. (Ed.). **Como as organizações aprendem**: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 342-375

SILVA, R. S. **Moodle para Autores e Tutores** - Educação a Distância na Web 2.0. São Paulo: Novatec, 2011.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORI R. Cursos híbridos ou blended learning. In: LITTO, F.M.; FORMIGA M. **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson, 2009.

VENKATESH, V. et al. User acceptance of Information Technology: toward a unified view. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 425-478, 2003.

_____; DAVIS, F. D. A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. **Management Science**, v. 46, n. 2, p. 186-204, Feb. 2000.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ANEXO A – Entrevista com gestores responsáveis pela EaD para Pesquisa Qualitativa

ENTREVISTA

Prezado(a) Sr.(a),

Estou concluindo mestrado pelo Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, e desenvolvendo a dissertação para a obtenção do referido título, investigando OS FATORES QUE INFLUENCIAM A CAPTAÇÃO DOS ALUNOS OU A EVASÃO DOS CURSOS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PÚBLICA A DISTÂNCIA.

O objetivo da pesquisa é identificar as ferramentas, os recursos humanos, financeiros e materiais que possam ser utilizados de forma a contribuir para a aceitação da Educação a Distância corporativa pública.

Uma das etapas do estudo consiste na coleta de dados junto aos gestores diretamente envolvidas com a idealização e implantação da referida modalidade educacional. Em função disso, solicito sua valiosa colaboração respondendo às questões apresentadas a seguir.

Esclareço que você não precisa se identificar, a não ser que deseje fazê-lo, mas é importante a identificação do cargo ocupado na referida instituição.

Grata,

Daiane da Silva Algarves Castelo Branco

I – IDENTIFICAÇÃO

1. Nome (optativo):_____.

II – FORMAÇÃO E ATUAÇÃO PROFISSIONAL

1. Nível de Escolarização:

() Nível Médio

() Superior Completo: Curso_____

() Pós-Graduação Completo: Curso_____

() Doutorado em: _____

2. Cargo desempenhado: _____.

3. Tempo de atuação no cargo: _____.

4. Unidade/Seção em que trabalha: _____.

5. Qual seu nível de conhecimento em EaD? _____

III – PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)

1. Fale um pouco sobre a criação e atuação da escola e seus integrantes (contextualização).

2. Houve algum orçamento para a implantação da Educação a Distância Corporativa? Em caso de resposta afirmativa, qual foi esta estimativa e as iniciativas adotadas para realizá-la?

3. Como ocorre o planejamento dos cursos?

4. Como ocorrem as inscrições (convocação ou livre inscrição) e liberação dos servidores para participar dos cursos?

5. Quando/como surgiu a ideia de implantação da EAD?

6. Para o servidor progredir é exigida qualificação?

7. Existe alguma normatização as quais a escola deve se adequar?

8. Quais ferramentas utilizadas na EaD?

9. Como é a aceitação dos servidores pela EaD?

10. Quais as principais dificuldades encontradas na implantação da EAD?

Autorizo a divulgação dos dados aqui disponibilizados:

() sem a divulgação do meu nome () com a divulgação do meu nome

ANEXO B - Questionário com servidores do TJ-PI Participantes potenciais da EaD para Pesquisa Quantitativa

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Sr.(a),

Estou concluindo mestrado pelo Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, e desenvolvendo a dissertação para a obtenção do referido título, investigando OS FATORES QUE INFLUENCIAM A CAPTAÇÃO DOS ALUNOS OU A EVASÃO DOS CURSOS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PÚBLICA A DISTÂNCIA.

O objetivo da pesquisa é identificar as ferramentas, os recursos humanos, financeiros e materiais que possam ser utilizados de forma a contribuir para a aceitação da Educação a Distância corporativa pública.

Uma das etapas do estudo consiste na coleta de dados junto aos servidores em relação aos conhecimentos e experiências sobre a EaD, e, também as percepções sobre a implantação da referida modalidade educacional no âmbito do TJ-PI. Em função disso, solicito sua valiosa colaboração respondendo às questões apresentadas a seguir.

Esclareço que você não precisa se identificar, a não ser que deseje fazê-lo, mas é importante a identificação do cargo ocupado na referida instituição.

Grata,

Daiane da Silva Algarves Castelo Branco

I – IDENTIFICAÇÃO

1. Nome (optativo):_____.
2. Sexo: () Feminino () Masculino

II – FORMAÇÃO E ATUAÇÃO PROFISSIONAL

1. Nível de Escolarização:
() Nível Médio
() Superior Completo: Curso_____
() Pós-Graduação Completo: Curso_____
() Doutorado em: _____
2. Cargo desempenhado: _____.
3. Tempo de atuação no TJ-PI: _____.
4. Comarca em que trabalha: _____.

III – UTILIZAÇÃO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS, EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTOS EM RELAÇÃO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EaD)

1. Qual a sua experiência com a utilização de recursos tecnológicos da Internet (Ambiente Virtual de Aprendizagem, fórum, chat, e-mail, site de busca e outros)?
() Nada () Muito pouco () Mais ou menos () Bastante () Extremamente
2. Você já fez, ou faz algum curso a distância?
() Nunca fiz curso a distância () Fiz e gostei () Fiz, mas não gostei
3. Você considera importante a implantação de cursos na modalidade a distância (de forma virtual, ou “on-line”, com utilização do computador e da internet) no Tribunal?
() Não () Sim
4. Se cursos fossem oferecidos na modalidade a distância, você e demais membros da sua equipe:
() Teriam mais condições de participar do que de forma presencial
() Participariam da mesma forma que na modalidade presencial
() Não participaria

5. Se houvesse um incentivo financeiro (gratificação de qualificação), você:

- ☐ () Mesmo assim não teria interesse em fazer um curso a distância.
- ☐ () Teria interesse em fazer cursos a distância, visando a gratificação.
- ☐ () Já faz ou faria cursos a distância independente de gratificação.

6. Em relação aos itens abaixo, informe em que medida você encontraria dificuldade para fazer um curso a distância:

6.1. Dificuldade para ter acesso ao equipamento (Computador):

- ☐ () Nenhuma
- ☐ () Pouca dificuldade
- ☐ () Mais ou menos
- ☐ () Bastante
- ☐ () Extrema dificuldade

6.2. Dificuldade de aprendizagem na modalidade de educação a distância:

- ☐ () Nenhuma
- ☐ () Pouca dificuldade
- ☐ () Mais ou menos
- ☐ () Bastante
- ☐ () Extrema dificuldade

6.3. Dificuldade na disponibilidade de tempo para fazer o curso:

- ☐ () Nenhuma
- ☐ () Pouca dificuldade
- ☐ () Mais ou menos
- ☐ () Bastante
- ☐ () Extrema dificuldade

7. Faça algum comentário que julgar necessário.
