

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	V
LISTA DE SIGLAS	VI
ABSTRACT	VII
RESUMO	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. TEMA E PROBLEMA	1
1.2. OBJETIVOS	3
1.3. JUSTIFICATIVA	3
2. MÉTODO	5
2.1. UNIVERSO DA PESQUISA	5
2.2. TIPO DE PESQUISA	5
2.3. ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO	6
2.4. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	6
2.5. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS	7
2.6. DEFINIÇÃO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE	9
2.7. PERGUNTAS DE PESQUISA	10
2.8. LIMITAÇÃO DA PESQUISA	10
2.9. PERFIL DOS ENTREVISTADOS	11
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
3.1. UM BREVE HISTÓRICO DAS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	13
3.1.1. <i>Abordagem Clássica</i>	13
3.1.2. <i>Abordagem das Relações Humanas</i>	15
3.1.3. <i>Abordagem Behaviorista ou Comportamental</i>	16
3.1.4. <i>Abordagem Estruturalista e Funcionalista</i>	17
3.1.5. <i>Abordagem Sistêmica</i>	20
3.1.6. <i>Abordagem Contingencialista</i>	21
3.2. A SOCIEDADE CENTRADA NO MERCADO E A APRENDIZAGEM	23
3.3. EDUCAÇÃO	41
3.3.1. <i>Educação e Treinamento</i>	41
3.3.2. <i>Aprendizagem e Capacitação Tecnológica</i>	44
3.3. <i>Educação e Andragogia</i>	53
3.4. MOTIVAÇÃO	57
3.5. PERCEPÇÃO	81
3.5.1. <i>Percepção e Categorização</i>	82
3.6. FEEDBACK	84
3.7. EMPATIA	86
3.8. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	87
3.8.1. <i>Breve Histórico da Educação a Distância</i>	87
3.8.2. <i>Causas do Aparecimento da Educação a Distância</i>	88
3.8.3. <i>Definições de Distância e Educação a Distância</i>	90
3.8.4. <i>Características da Educação a Distância</i>	91
3.8.5. <i>Objetivos da Educação a Distância</i>	93
3.8.6. <i>Transmissão da Educação a Distância</i>	94
3.8.7. <i>A Educação a Distância Como um Processo Produtivo</i>	95
3.8.8. <i>Componentes da Educação a Distância</i>	95

3.8.9. <i>O Diálogo na Educação a Distância</i>	98
3.8.10. <i>O Perfil do Estudante a Distância</i>	100
3.10.11. <i>Planejamento Instrucional, Motivação e Educação a Distância</i>	105
3.10.12. <i>Aspectos Pedagógicos da Educação a Distância</i>	107
3.11. O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NA INSTRUÇÃO VIA INTERNET (<i>WEB</i>)	109
3.11.1. <i>Definição de Motivação na Educação a Distância via Internet</i>	109
3.11.2. <i>A Motivação na Educação a Distância</i>	109
3.11.3. <i>A Motivação do Aluno na Educação a Distância</i>	110
3.11.4. <i>Identificando os Alunos Desmotivados</i>	110
3.11.5. <i>Causas da Falta de Motivação nos Alunos</i>	111
3.11.6. <i>Possíveis soluções</i>	112
3.11.7. <i>Efeitos da Mudança</i>	113
4. APRESENTAÇÃO DE DADOS	115
4.1. HISTÓRIA DO SENAI	115
4.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE A PARCERIA SENAI/ UFSC PARA A REALIZAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO “GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO TÉCNICO”	117
5. ANÁLISE DOS DADOS	123
5.1. A VISÃO SUBJETIVA DOS ENTREVISTADOS	123
5.2. COMO SURTIU A IDÉIA DE PARTICIPAR DO CURSO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	123
5.3. O QUE É MOTIVAÇÃO PARA OS ENTREVISTADOS	126
5.4. ASPECTOS POSITIVOS RELACIONADOS AO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO A DISTÂNCIA VIA INTERNET	138
5.5. ASPECTOS NEGATIVOS RELACIONADOS AO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO A DISTÂNCIA VIA INTERNET	145
5.6. A MOTIVAÇÃO ANTES E DEPOIS DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	154
5.7. CONSIDERAÇÕES GERAIS ELABORADAS A PARTIR DAS ENTREVISTAS	157
6. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	162
ANEXOS	168
ANEXO 1	169
ANEXO 2	170
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	171
BIBLIOGRAFIA	177

AGRADECIMENTOS

Apesar de ter sido individual, este trabalho contou com a participação de um grupo de pessoas sem o qual não teria sido possível realizá-lo.

- Agradeço ao Prof. João Benjamin da Cruz Jr., pela orientação certa e segura, pela amizade e dedicação,
- Aos Professores Eloise Helena Livramento Dellagnelo e Álvaro Lezana, por fazerem parte da banca examinadora na defesa deste trabalho,
- Ao Prof. Nelson Colossi, Coordenador do CPGA/UFSC,
- Ao Prof. Antônio Niccoló Grillo pelo incentivo e pela atenção dispensada,
- Aos funcionários do CPGA/UFSC: Graziela, Marilda, Sílvia, Sandra, Márcio, Graça, pelo apoio e dedicação,
- Ao Senai/ SC, pela calorosa hospitalidade, e sem o qual este trabalho não teria sido realizado,
- À Gilmara Ventura e à Selma Kovalski pela acolhida em todos os momentos deste trabalho,
- Aos meus irmãos, Umberto e Eugênio, pelo carinho e amizade,
- À Dani, Pedro, Luca, Jorge, Fabrícia, Seu Carlos e Dona Marina pela acolhida e pela maravilhosa convivência que tivemos,
- À CAPES pelo apoio financeiro concedido.
- A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Desejos e Motivadores de Spitzer	72
Modelo de Keller	105
Módulos, Conteúdos e Carga Horária das Disciplinas.....	117

LISTA DE SIGLAS

SENAI – Serviço Social de Aprendizagem Industrial

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

LED – Laboratório de Ensino a Distância

EAD – Educação a Distância

ARCS – Atenção, Relevância, Confiança, Satisfação

ABSTRACT

The main objective of this study is to identify the effects of distance education on motivation of the manager group of Senai/ SC . The study was carried out analyzing the groups 1 and 2 of the course of specialization “Gestores de Instituições de Ensino Técnico”. The students were interviewed with the purpose of knowing how was the motivation before and after the distance education course. They were also asked about positive and negative aspects of this method.

As theoretic background, a short history of administrative sciences is reviewed. Then, a relationship between our society focusing the market and the learning inside the organizations is discussed. Aspects on education and training, learning and technologic capacitation , education and andralogy are approached. Then, the main theories regarding motivation are discussed. After that, aspects related to distance education are reviewed. To complete the theoretic background, the relationship between distance education and motivation is established.

The method elected for the research was “case study through qualitative approach”. Semi-abertas interviews with managers that carried out the course of specialization with distance education method were applied as research tools. The people that gave up of the course were interviewed too.

As results, this research disclosed that the majority of the subjects (56.25%) considered that motivation is not only intrinsic to the individual, but depends on the environment too. In respect to positive aspects of distance education, interviewed subjects considered the advantages regarding time and space flexibility. As negative aspects, they considered the effects of physical isolation and solitary learning.

As final considerations and recommendations, some suggestions are made with the aim of improving distance education.

RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo identificar as implicações da Educação a Distância na motivação do corpo gerencial do Senai, Serviço Social de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina, nas turmas 1 e 2 do curso de Especialização “Gestores de Instituições de Ensino Técnico”.

Para tanto buscou-se conhecer a partir da visão dos entrevistados, como estava a motivação antes e como ficou depois do curso com a metodologia de Educação a Distância, juntamente com a opinião dos mesmos sobre aspectos positivos e negativos desta metodologia.

A fundamentação teórica contempla inicialmente um Breve Histórico das Ciências Administrativas. Logo após faz-se uma relação da nossa sociedade centrada no mercado e da aprendizagem dentro das organizações. A seguir são abordados aspectos sobre Educação e Treinamento, Aprendizagem e Capacitação Tecnológica, Educação e Andragogia. Na seqüência apresenta-se o tema Motivação, juntamente com as principais teorias. A seguir apresentam-se os aspectos relacionados à Educação a Distância. A finalização da fundamentação teórica mostra a relação da Educação a Distância com a Motivação.

O gênero escolhido para esta pesquisa foi o estudo de caso através da abordagem qualitativa. Como instrumento de pesquisa utilizou-se entrevistas semi-abertas com gerentes que fizeram o curso de especialização com a metodologia de Educação a Distância e também com desistentes do curso.

Os resultados presentes na pesquisa revelaram que a maioria dos entrevistados (56,25%) consideram que a motivação não tem sua origem apenas intrínseca à pessoa, mas também depende do contexto onde esta pessoa está inserida. Relacionado aos aspectos positivos da Educação a Distância, os entrevistados consideraram principalmente as vantagens trazidas pela flexibilidade de tempo e local para estudar. E aos aspectos negativos, os entrevistados consideraram dentre outros aspectos, os efeitos causados pela falta de contato físico, tornando o aprendizado bastante solitário.

Nas Considerações e Recomendações Finais desta pesquisa foram sugeridos alguns processos com o intuito de contribuir para o aperfeiçoamento da Educação a Distância.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e Problema

O panorama organizacional, não apenas no Brasil, como em qualquer parte do mundo, vem sofrendo fortes modificações, principalmente na década de 90. A imprevisibilidade do mercado passa cada vez mais a fazer parte do cotidiano, não somente dos empresários, como também dos consumidores. As organizações apenas consideravam a possibilidade da internacionalização da economia, através da abertura do mercado nacional. Hoje porém, elas vêem esse desafio em sua realidade, disputando mercado com produtos europeus, americanos e principalmente asiáticos.

Para enfrentar a competitividade, na busca de uma melhor qualidade de produtos e serviços a um custo cada vez mais reduzido, as organizações estão buscando inovações tecnológicas. E estas ocorrem como consequência de uma cadeia de inovações do conhecimento.

Dentro das organizações, a aquisição de conhecimentos, visando a inovação tecnológica, talvez seja o investimento mais seguro para garantir aos indivíduos que fazem parte destas organizações, uma melhor adaptação às mudanças. “É a mudança o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente” (DRUKER, 1986;p.15).

Ainda de acordo com Druker, a inovação precisa estar inserida no contexto de mercado “a inovação sempre precisa estar junto ao mercado, concentrada no mercado, e guiada pelo mercado” (DRUKER, 1986; p.195). De nada vale ter idéias inovadoras, a partir da aquisição de conhecimentos, se estas idéias não estão relacionadas à realidade do mercado. Com relação a este aspecto, a inovação, através da aquisição de conhecimentos, precisa estar inserida em um contexto sócio-cultural

O contexto sócio-cultural está relacionado a valores, de ordem pessoal, social

e cultural.

Esses valores, sendo baseados em concepções culturais, sofrem constantes alterações em períodos diferenciados de tempo. Tais mudanças, principalmente no contexto organizacional, ocorrem em velocidade e amplitude diferentes, provocando tensões sobre a organização, moldando-a para constantemente se adaptar ao meio. Inseridas em um ambiente incerto e dinâmico, as organizações precisam de flexibilidade para se ajustarem às necessidades do mercado. A flexibilidade necessária pode ser adquirida através da criatividade e da inovação baseada na busca do conhecimento, o que Peter Druker chama de necessidade de “espírito empreendedor” (DRUKER, 1986).

Os meios para adquirir conhecimento têm se desenvolvido através dos processos de aprendizagem. Esses meios para aquisição de conhecimento vem se desenvolvendo em alta velocidade e se tornando uma forte componente no processo de aprendizagem. O desenvolvimento tecnológico, inserido na era da globalização, fez surgir um novo método para aquisição do conhecimento no contexto organizacional denominado Educação a Distância. Esse método tem como principal característica diminuir os limites geográficos de distância entre o treinando e o treinador.

A Educação a Distância, para muitas empresas brasileiras ainda é vista como algo novo, pouco conhecido. Por isso, este trabalho propõe-se a buscar informações referentes à utilização da Educação a Distância, relacionando-a com a motivação do quadro gerencial do Senai, Serviço Social de Aprendizagem Industrial, de Santa Catarina.

Isto posto, pode-se estabelecer como problema de pesquisa:

Quais as implicações da Educação a Distância no processo de motivação para o corpo gerencial do Senai em Santa Catarina, que participou do curso de especialização “Gestores de Instituições de Ensino Técnico, nas turmas 1 e 2 ?

1.2. Objetivos

O objetivo geral do trabalho consiste em identificar as implicações do método de Educação a Distância na motivação do corpo gerencial do Senai de Santa Catarina.

O trabalho tem como objetivos específicos:

- ❖ Identificar, descrever e analisar, onde, quando e como são feitos os programas de desenvolvimento gerencial através da Educação a Distância;
- ❖ Identificar e analisar, no decorrer d pesquisa, como os empregados do Senai/SC da1ª e 2ª turma consideravam a motivação para o trabalho antes e depois da Educação a Distância via Internet;
- ❖ Comparar os fatos analisados, quanto à motivação para o trabalho, do corpo gerencial antes e depois da Educação a Distância;
- ❖ Identificar e discutir os aspectos positivos e negativos da Educação a Distância relacionados à motivação, do corpo gerencial do Senai de Santa Catarina;
- ❖ Sugerir medidas que neutralizem as desvantagens que forem identificadas na dada empresa;
- ❖ Sugerir medidas que estimulem a adoção da Educação a Distância para intensificação do uso deste método em outras empresas.

1.3. Justificativa

Toda pesquisa científica que objetiva abordar a realidade organizacional no Brasil, se justifica por si mesma, posto que a pouca quantidade de informações nesta área é tão grande quanto a sua importância dentro de um enfoque político, econômico e social.

Este trabalho, no campo teórico, pretende sistematizar e ampliar conceitos, abordando um tema novo e pouco explorado no Brasil como a Educação a Distância. Com o intuito de contribuir para o desenvolvimento científico nesta área, através da

intensificação, descrição e análise de certos aspectos, pretende-se ainda destacar as relações entre a Educação a Distância e a motivação dentro do contexto do desenvolvimento gerencial. Através da exploração deste tema, este trabalho buscará descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes, sugerir hipóteses e contribuir para pesquisas ulteriores.

Este trabalho pretende ainda desenvolver estudos sobre a importância da motivação em gerentes no cotidiano do seu trabalho, dentro das organizações, adquirida através da Educação a Distância. A partir da exploração de conceitos e definições, este método ainda se encontra pouco conhecido, este trabalho pretende torná-lo mais público.

Dentro de um enfoque prático, pretende analisar e sugerir medidas que neutralizem as desvantagens que forem identificadas na dada empresa quanto ao programa de Educação a Distância referente à motivação do corpo gerencial. Pretende também sugerir medidas que estimulem a adoção da Educação a Distância para a intensificação do uso deste método em outras empresas.

2. MÉTODO

2.1. Universo da Pesquisa

De acordo com a pergunta de pesquisa, o universo a ser estudado é composto por todos os alunos que terminaram o curso de especialização “Gestores de Ensino Técnico”, e três alunos desistentes, todos pertencentes às turmas 1 e 2 que trabalham no Senai de Santa Catarina.

Tendo em vista que o número de participantes , funcionários do SENAI de Santa Catarina que participam do programa de Educação a Distância via Internet como alunos, ser de apenas 16 pessoas, constatou-se a possibilidade de entrevistar a totalidade dos participantes – o universo – através de um censo, e não apenas de uma representação amostral.

Trabalhou-se com um censo para que a pesquisa tenha 100% de confiabilidade na avaliação da efetividade dos resultados.

2.2. Tipo de Pesquisa

Para estudar a motivação em qualquer situação de trabalho é necessário contextualizar as circunstâncias onde estão inseridas as pessoas. Os motivos que levam as pessoas a terem determinadas reações são influenciados em grande parte pela percepção que têm do meio onde estão inseridas (SHEIN, 1982). Para Shein as percepções são influenciadas pela aprendizagem tácita adquirida no decorrer da vida. “Os seres humanos desenvolvem padrões de necessidades, motivos, talentos, atividades e valores diferentes que refletem a particular criação e particular situação sócio-econômica em que se encontram (SHEIN, 1982; p. 32).

A motivação é essencialmente subjetiva, e de acordo com Rubin e Rubin (1995) através da pesquisa qualitativa pode-se descobrir o que os outros sentem e pensam sobre o mundo no qual vivem e trabalham.. Através da pesquisa qualitativa é possível compreender experiências e reconstruir eventos dos quais o pesquisador

não participou .

Rossmann e Rallis (1998) argumentam que a pesquisa qualitativa é envolvida pela subjetividade dos participantes. Os “subjetivistas” sustentam que a noção de verdade é problemática, pois não existe uma verdade absoluta, e sim verdades de cada sujeito. Pela consideração à subjetividade, considerou-se mais apropriado fazer uma pesquisa com abordagem qualitativa já que se está estudando a motivação relacionada ao Ensino a Distância.

Dentro da abordagem qualitativa será feito um Estudo de Caso definido por Trivinos como “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”(TRIVINOS, 1987; p. 133).

2.3. Escolha da Organização

O Senai foi escolhido como centro onde se realizaria a pesquisa, porque a Instituição já se utiliza de um programa de Ensino a Distância com os funcionários, e por ser, caracterizadamente, uma organização voltada para a educação. O empenho do Senai para desenvolver a educação faz parte da sua missão, definida por “contribuir para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do país, promovendo a educação para o trabalho e a cidadania, a assistência técnica e tecnológica, a produção e disseminação de informação e a adequação, geração e difusão da tecnologia”.

Considerando que o programa de Ensino a Distância vem sendo implementado desde 1998 e continua em fase de aperfeiçoamento, constatou-se que esta pesquisa poderia trazer benefícios para a organização no sentido de avaliar criticamente alguns aspectos do trabalho agregando subsídios para o seu desenvolvimento.

2.4. Técnicas de Coleta de Dados

Os dados para esta pesquisa foram coletados através de Análise Documental

e Entrevistas semi-abertas.

Foi feita uma Análise Documental com o objetivo de conhecer a história do Senai/SC e os caminhos que levaram à parceria Senai/UFSC para que fosse efetuado o curso de Educação a Distância. A Análise Documental também serviu para que fosse apresentado o programa, o quadro de professores e o cronograma do curso.

Depois de serem obtidas as informações necessárias através da Análise Documental, foram feitas as Entrevistas semi-abertas

De acordo com Trivinos “podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebe as respostas do informante. Desta maneira, o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na escolha do conteúdo da pesquisa” (TRIVINOS, 1987; p. 146).

As 16 entrevistas foram feitas em um período de 40 dias, entre os meses de setembro de outubro de 1999, nas cidades de Florianópolis, Tijucas, Itajaí, Blumenau e Joinville.

Foram utilizadas entrevistas semi-abertas com o intuito de captar as informações necessárias seguidas por um roteiro de aproximadamente 12 perguntas para os alunos que ainda se mantiveram no curso e 10 perguntas para os desistentes.

A utilização deste tipo de instrumento objetivou captar de forma subjetiva a opinião dos alunos acerca da Motivação e da Educação a Distância.

2.5. Definição Constitutiva de Termos

Treinamento - “é a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa”(BONFIM, 1995:28)

Andragogia - Pode ser descrita como o conjunto de doutrinas, princípios e métodos utilizados na formação e educação de adultos. Diante dos diversos enfoques existentes a respeito de andragogia, o que interessa para este projeto é a educação voltada ao desenvolvimento de adultos dentro do seu ambiente de trabalho, que Paulo Freire definiu como “educação para conscientização e libertação” (FREIRE, 1982)

Educação a Distância – De acordo com Willis (1995), pode-se considerar a Educação a Distância como um processo de educação onde o professor e o aluno são separados por uma distância física, e a tecnologia é utilizada para preencher as necessidades de uma comunicação a distância.

Motivação - A motivação é o impulso que leva o indivíduo a buscar a sua auto-realização. Este impulso para motivação pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas não deixará de ser parte de uma estrutura interna de cada indivíduo. (Murray apud BERGAMINI, 1990)

Satisfação no Trabalho - “É um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores” (Locke apud BERGAMINI & CODA, 1990: 66). Diante do conceito de satisfação elaborado por Edwin Locke, Roberto Coda considera-o como uma atitude, que se ligada a um complexo conjunto de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações, influencia tendências comportamentais.

Capacitação Profissional - Dentro do enfoque da Educação a Distância relacionando-o à motivação, a definição de capacitação profissional tem mais utilidade quando relacionada à questão da empregabilidade. Portanto capacitação

profissional pode ser definida como “o conjunto de competências e habilidades necessárias para manter a colocação de um empregado dentro ou fora de sua empresa” (CASTANHEIRA, 1996; p.36).

Tecnologia – “Um dos mais ordinários sentidos é o da tecnologia como conjunto de instrumentos, utensílios, meios e objetos materiais, mediante os quais o homem se assenhoreia das forças naturais e as utiliza, bem como modifica as circunstâncias e cria um ambiente mais propício à satisfação de suas necessidades e objetivos”(RAMOS, 1983:75).

2.6. Definição de Categorias de Análise

Motivação

De acordo com Edgar Shein a motivação é subjetiva, depende da percepção. A percepção, por sua vez, depende de acontecimentos anteriores na vida do sujeito. Segundo Shein a motivação “depende do modo como eu me relaciono com outras pessoas com as quais me identifico, do modo como me relaciono com a minha situação sócio-econômica, com pessoas que pertencem ao meu ‘grupo de referência”(SHEIN, 1982:32).

Por isso neste trabalho foi considerada a visão que os entrevistados tiveram a respeito de motivação.

Educação a Distância

O modelo de Educação a Distância proposto neste trabalho contempla o uso de mídias intercaladas e encontros presenciais seguindo a tendência de atender a diversidade de estilos e ritmos de aprendizagem (BITTENCOURT, 1999).

2.7. Perguntas de Pesquisa

- ❖ Qual a origem da motivação dos funcionários para participar do curso de Educação a Distância ? A iniciativa partiu dos próprios funcionários ou da instituição?
- ❖ Quais os aspectos positivos considerados pelos alunos e desistentes, a respeito do curso de Educação a Distância ?
- ❖ Quais os aspectos negativos considerados pelos alunos e desistentes, a respeito do curso de Educação a Distância ?
- ❖ Como é visto pelos funcionários que fizeram o curso a distância, a questão do aluno precisar ser mais autodidata em relação ao ensino presencial ?
- ❖ No trabalho do dia-a-dia, os alunos perceberam mudanças causadas pela Educação a Distância? Verificar as mudanças ocorridas, e perceber como era o trabalho antes e como foi depois de terem feito o curso a distância?
- ❖ Verificar o que é motivação na opinião dos alunos e desistentes do curso a distância.
- ❖ O que motiva os alunos e desistentes do curso a distância no dia-a-dia de trabalho?
- ❖ Verificar se a Educação a Distância é motivadora no trabalho dos participantes do curso.
- ❖ Verificar se a motivação para o trabalho está diferente antes e depois da Educação a Distância para os participantes do curso.

2.8. Limitação da Pesquisa

Em se tratando de uma pesquisa qualitativa com entrevistas semi-abertas a respeito da Motivação e da Educação a Distância, algumas limitações merecem ser destacadas:

- ❖ A pesquisa contempla a visão subjetiva sobre Educação a Distância e suas implicações na Motivação no cotidiano de 16 colaboradores do Senai de Santa Catarina.
- ❖ Os participantes da pesquisa são colaboradores do Senai de Santa Catarina, com terceiro grau completo que estejam fazendo , ou que desistiram, ou ainda que já tenham concluído o curso de “Gestores de Instituições de Ensino Técnico” em nível de especialização dentro da metodologia de Educação a Distância.
- ❖ Devido à pesquisa ser qualitativa e ao grande número de pessoas participando do curso “Gestores de Instituições de Ensino Técnico” no Senai de Santa Catarina, totalizados em 4 turmas, optou-se por entrevistar pessoas envolvidas apenas nas duas primeiras turmas, contemplando um total de 16 participantes, sendo que destes, 3 são desistentes e 13 terminaram ou estão terminando o curso “Gestores de Instituições de Ensino Técnico” utilizando a metodologia de ensino.

2.9. Perfil dos Entrevistados

A fim de contextualizar as entrevistas desta pesquisa, levantou-se um perfil geral do universo de pesquisa, totalizado em 16 entrevistados.

Quanto ao gênero, foram entrevistados 7 mulheres e 9 homens. Dentre estes, 7 pessoas trabalham em Florianópolis, 2 pessoas em Joinville, 2 em Blumenau, uma em Tijucas, uma em Itajaí, uma em Mafra, uma em Joaçaba e uma em Chapecó.

A faixa etária dos entrevistados variou de 33 e 47 anos, sendo que a média ficou em 39 anos. Quanto ao tempo de casa no Senai/SC, foi encontrado a média de 8 anos, variando entre 1 e 20 anos de trabalho para a instituição.

Em se tratando do curso de especialização "Gestores de Instituições de Ensino Técnico", a formação acadêmica é de 3º grau para todos os alunos. Dos 16 entrevistados, 4 tem formação em Administração de Empresas, 4 tem formação em Pedagogia, 5 em Engenharia, um em Letras, um em Desenho Industrial, e um em

matemática.

Quanto a função que exercem no Senai/SC o universo de pesquisa está dividido em 6 Diretores, 4 Especialistas de Ensino, 4 Consultores de Empresas, um Analista de Sistemas e um Assistente de Direção.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Um Breve Histórico das Ciências Administrativas.

Neste tópico será abordado o percurso histórico referente às teorias administrativas e a mentalidade existente dos empregados das organizações no decorrer dos tempos. Através deste percurso é possível contextualizar o período em que esta sendo implantado a Educação a Distância via Internet.

3.1.1. Abordagem Clássica

Fazendo uma retrospectiva do que foi a história das organizações podemos começar com a Abordagem Clássica onde dois nomes tiveram destaque: Frederick Taylor e Heny Fayol.

Na época, final do século XIX, as organizações eram estruturadas como entidades racionais, destinadas a alcançar determinados objetivos, através de estruturas formalizadas e diferenciadas. A administração era vista como uma ciência concebida a partir de experimentos e observações. Taylor acreditava na existência de uma forma perfeita de organizar através da melhor maneira a realização de tarefas que ele chamou de “*one best way*” . As organizações eram concebidas como máquinas que funcionavam sem relação com o mundo exterior. O modelo de homem nessa época era o *Homo Economicus*. O “homem econômico” foi um modelo que ficou conhecido a partir da realização de experiências levantadas no movimento mecanicista . O “homem econômico” é uma criatura racional, que utiliza sua razão para calcular exatamente o quanto de vantagem pode ser obtida com o menor esforço possível, conseguindo assim o máximo de produtividade com o menor grau de fadiga (PARK, 1997).

Frederick Taylor foi considerado o pai da Administração Científica e seu livro, publicado em 1911 com o título de “*The Principles of Scientific Management*” teve grande importância para o desenvolvimento da teoria das organizações.

Taylor foi o criador da chamada "lei da fadiga", na qual o homem só pode se submeter a trabalhos penosos em determinadas partes do dia, necessitando de períodos de descanso, criando assim a possibilidade do funcionário realizar trabalhos em tempo duas ou três vezes maior do que realizava. Para isso deveria existir um controle onde o máximo de eficiência fosse obtido com um mínimo de gasto.

Os princípios do livro de Taylor são:

- ❖ Princípio do planejamento, onde os membros da direção deveriam criar e desenvolver métodos científicos de estudo para cada processo de trabalho, eliminando os critérios individuais dos operários;
- ❖ Princípio da preparação, onde deveriam ser selecionados através de critérios científicos, operários de acordo com suas aptidões específicas;
- ❖ Princípio de controle, onde os operários deveriam ser controlados para que seus trabalhos fossem realizados a partir de requisitos preestabelecidos;
- ❖ Princípio da separação entre a concepção e a execução do trabalho, onde cabia à diretores estudar a melhor forma de execução das tarefas, e a operários executar as tarefas a partir das formas preestabelecidas.

Henry Fayol com o livro "Administração Industrial e Geral", publicado em 1916, formulou a Teoria Geral da Administração baseada em experiências práticas.

Fayol considerava alguns princípios da organização como universais, são eles:

- ❖ Divisão de trabalho;
- ❖ Autoridade e responsabilidade;
- ❖ Disciplina;
- ❖ Unidade de comando;
- ❖ Unidade de direção;
- ❖ Subordinação dos interesses individuais e dos interesses gerais;
- ❖ Remuneração do pessoal;
- ❖ Centralização;
- ❖ Hierarquia;
- ❖ Ordem;

- ❖ Equidade;
- ❖ Estabilidade do pessoal;
- ❖ Iniciativa;
- ❖ União do pessoal.

Para Fayol os gestores tinham total responsabilidade pela implementação desses princípios, e a obrigação dos gerentes deveria ser seguida a partir de cinco elementos:

- ❖ Planejamento;
- ❖ Organização;
- ❖ Comando;
- ❖ Coordenação;
- ❖ Controle.

3.1.2. Abordagem das Relações Humanas

Tanto a Revolução Russa de 1917 quanto as crises econômicas que atingiam o mundo nos anos trinta tiveram influência para que muitas contestações fossem levantadas ao modelo mecanicista, no qual o homem era considerado como máquina apontado por Taylor e Fayol.

A Abordagem das Relações Humanas teve início com as pesquisas de Elton Mayo e seus colegas com uma série de experimentos feitos em Hawthorne, distrito de Chicago, na *Western Electric Company* nos anos 20. A *Western Electric Company* era uma fábrica de equipamentos telefônicos. Elton Mayo e seus colegas pretendiam demonstrar a relação da produtividade dos operários da fábrica com a iluminação do ambiente de trabalho. Fizeram suas pesquisas com grupos experimentais e grupos de controle. “As experiências levaram à conclusão que não eram as mudanças nas condições de trabalho que afetavam a produtividade, mas o fato dos indivíduos terem sido objeto de especial atenção”(ROCHA, 1997; p.16). A partir dessa pesquisa, Mayo e sua equipe começaram a estudar o comportamento dos grupos informais.

Através das pesquisas, tanto Mayo como outros pesquisadores da época

mostraram que os princípios da Abordagem das Relações Humanas eram diretamente opostos aos defendidos pela Abordagem Clássica. Na Abordagem das Relações Humanas o homem era considerado como fundamentalmente emocional e não econômico racional; as organizações são cooperativas com a predominância de sistemas sociais e não mecanicistas; as organizações são formadas por estruturas informais, regras e normas definidas por padrões de comportamento e comunicação. Nesta abordagem surge a idéia de “homem social” que é muito parecido com “homem econômico” da Abordagem Clássica. Porém “em vista das mudanças adquiridas pela organização, alguns aspectos passam a ganhar importância. A partir da influência da Abordagem das Relações Humanas, o que se requer de um trabalhador não é tanto a destreza manual ou habilidade técnica; o próprio administrador não se preocupa, primordialmente, com as máquinas e os materiais. As atenções voltam-se para os recursos humanos (...)”(PARK, 1997; p. 68).

3.1.3. Abordagem Behaviorista ou Comportamental

O estudo do comportamento humano aplicado às organizações começa a ganhar importância com o fim da Primeira Guerra Mundial. Preocupados em otimizar os recursos humanos recrutados, os oficiais do exército americano desenvolveram um sistema de seleção baseado em testes de inteligência. Influenciados pela Escola Clássica eles acreditavam que haviam pessoas certas para tarefas certas.

Em resposta aos modelos de homem verificados pelas abordagens anteriores, a Abordagem Behaviorista acreditava no homem administrativo ou de racionalidade limitada, isto é, um homem que se comporta de maneira racional apenas em relação a um certo conjunto de dados em uma determinada situação.

Dentro da Abordagem Behaviorista destacam-se alguns autores como Abraham Maslow que desenvolveu a teoria da “Hierarquia das Necessidades” baseada no princípio de que as necessidades humanas podem ser dispostas em uma ordem hierárquica de importância. Frederick Herzberg, idealizador da chamada “Teoria da

Manutenção de Motivação”, que afirmava que os fatores motivacionais podem ser divididos em dois grupos distintos: fatores higiênicos e fatores motivacionais. David McClelland criador da “Teoria da Realização”, através da qual afirma a existência de dois tipos de pessoas: as de forte realização e as demais, e que o sucesso de uma empresa dependerá da quantidade de pessoas do primeiro grupo que a empresa possui. McClelland afirma no entanto que características em pessoas com um forte desejo de realização podem ser desenvolvidas em indivíduos que não as possuem. Outro autor que se enquadra nessa Abordagem Behaviorista é Douglas McGregor que através de seu livro “O Lado Humano da Empresa”, defende a existência de duas teorias administrativas, as teorias X e Y. Segundo McGregor, o estilo de administração adotado em uma empresa se dará a partir da crença dos administradores em uma dessas teorias. Herbert Simon é outro autor que comunga com esse tipo de abordagem. Simon apresenta a “Teoria da Racionalidade Limitada”, onde propõe um meio termo entre os modelos de “homem econômico” e “homem social”.

3.1.4. Abordagem Estruturalista e Funcionalista

Dentre as principais abordagens ao estudo da administração aparece de forma implícita um conceito comum a todas: a estrutura. Por estrutura pode-se entender aquilo que dá sustentação a alguma coisa. Para ilustrar poderíamos citar aqui o exemplo da estrutura óssea (esqueleto), que dá sustentação ao corpo humano, ou da estrutura metálica que dá sustentação aos prédios.

Outro conceito de estrutura, um pouco mais formal, é apresentado por Park, que afirma “estrutura: é o arranjo dos elementos construtivos da organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão interligados e se apresentam os elementos de uma organização” (PARK, 1997; p. 119).

Dentro da Abordagem Estruturalista e Funcionalista poderíamos destacar a “teoria da burocracia” defendida por Max Weber que, como sociólogo, integrou o estudo das organizações no desenvolvimento histórico-social. Devido à sua formação,

Weber mostrou que cada época social caracterizou-se por um determinado sistema político e por uma elite que, para manter o poder e a legitimidade, desenvolveu um aparelho administrativo para servir de suporte para sua autoridade. Weber identificou três tipos básicos de autoridade:

- ❖ Racional-legal que tem como fundamento a dominação em virtude da crença na validade do estatuto legal e na competência funcional, baseada em regras racionalmente criadas. A autoridade racional-legal se mantém segundo uma ordem impessoal e universalista. Os limites de poder são determinados pelas esferas de competência, que por sua vez são determinados pela própria ordem (TRAGTENBERG, 1980).
- ❖ Tradicional, onde a aceitação da autoridade se baseia na crença de que o que explica a legitimidade da autoridade é a tradição e os costumes. O exercício da autoridade tradicional, segundo Weber, se mantém pelo *status*, “cujos poderes são determinados, em primeiro lugar por prescrições concretas da ordem tradicional e, em segundo lugar, pela autoridade de outras pessoas que estão acima de um *status* particular no sistema hierárquico estabelecido”. (TRAGTENBERG, 1980: XXII).
- ❖ Dominação Carismática, onde a aceitação do líder vem da lealdade e confiança. O líder carismático em certo sentido é sempre revolucionário, na medida em que se coloca em oposição consciente a algum aspecto estabelecido da sociedade em que atua. Para que ocorra uma autoridade deste tipo é preciso que o apelo do líder seja considerado legítimo com seus seguidores, os quais estabelecem com ele uma relação de lealdade do tipo pessoal (TRAGTENBERG, 1980).

Segundo Max Weber o que prevalece na sociedade ocidental é a autoridade racional-legal que, também chamado de burocrática (ROCHA, 1997), caracteriza-se pelos seguintes elementos:

- ❖ Regras – que permitem a solução de problemas, a padronização e a igualdade de tratamento;
- ❖ Esfera de competência – ou seja, uma divisão sistemática do trabalho, que deixa bem claro os direitos e poderes de cada indivíduo;

- ❖ Hierarquia – que é uma classificação de acordo com o grau de importância das pessoas dentro da organização, e que no caso da burocracia, serve também para determinar a unidade de comando (quem obedece a quem);
- ❖ Competência – todas as promoções se dão através da prova de competência dos membros da organização frente seus pares. Portanto não há eleição e muito menos indicação;
- ❖ Impessoalidade – os membros da organização não devem ser proprietários da mesma;
- ❖ Autonomia – os burocratas têm total liberdade de ação dentro das suas esferas de competência;
- ❖ Manutenção de registros – que dá nome à teoria. (PARK, 1997).

Outro autor que faz parte da abordagem Estruturalista e Funcionalista é Alfred Chandler que, através do livro *Strategy and Structure*, analisa o nascimento e o crescimento das grandes corporações norte-americanas, estudando a relação entre a estrutura organizacional e a estratégia corporativa. Segundo Chandler a função da alta gerência é a de elaboração de planos estratégicos (de longo prazo e que contemplem toda a organização), enquanto a execução destes planos ficaria a cargo de uma gerência de linha.

Rensis Lickert que também pode fazer parte dessa abordagem defende a idéia de que as organizações eficazes se distinguem das organizações ineficazes em vários pontos. Para o autor, as organizações eficazes são aquelas que encorajam seus gerentes a formarem grupos de trabalho com altas metas de desempenho. Por outro lado, as organizações ineficazes são aquelas cujos gerentes dividem a operação total em partes componentes ou tarefas mais simples (divisão do trabalho).

Assim como em outras abordagens, a Abordagem Estruturalista e Funcional também produziu seu modelo de homem, chamado de “homem funcional”. Este homem funcional é o indivíduo inserido no paradigma funcionalista, “é um homem dentro da organização, um homem organizacional-funcional. A característica mais penetrante que distingue a vida contemporânea é que ela é dominada por organizações grandes,

complexas e formais”(Blau & Scott apud PARK, 1997; p. 137). O que de certa forma o obriga a viver e trabalhar em organizações que, em função do seu tamanho e complexidade, são burocráticas. Portanto, o homem funcional é um indivíduo que terá seu comportamento determinado pela organização da qual faz parte.

3.1.5. Abordagem Sistêmica

Esta abordagem vai trazer o conceito de sistema para a Administração de Empresas. A partir desta abordagem as organizações passam a ser vistas como um conjunto de partes integrantes e interdependentes, que é como costumam ser definidos sistemas.

“O aparecimento da Teoria Geral dos Sistemas forneceu uma base para a unificação dos conhecimentos científicos das últimas décadas. Ludwig von Bertalanffy concebeu esse nome no início da década de 1920, criando em 1954 a *Society for General Systems Research*. Bertalanffy introduziu esse nome para descrever as características principais das organizações como sistemas, pouco antes da Segunda Guerra “ (PARK,1997: 145).

De acordo com o próprio Bertalanffy, o objetivo da Teoria dos Sistemas é identificar as características (propriedades, princípios e leis) dos sistemas em geral. O que significa que os sistemas, quer sejam informatizados, sociais, biológicos ou outros, são regidos por princípios semelhantes.

Dentro da administração existem dois tipos de sistemas:

- ❖ Sistemas Fechados, que são os que não realizam intercâmbios com o meio externo, tendendo para o caos interno, desintegração e morte, o que no caso dos sistemas é chamado de entropia;
- ❖ Sistemas Abertos, que são os que trocam matéria e energia com o seu meio externo. Considerando as perspectivas de um sistema aberto, pode-se dizer que ele é composto de quatro elementos básicos:
 - ❖ Objetos – são partes ou elementos do sistema, que podem ser físicos ou abstratos;

- ❖ Atributos – qualidades ou propriedades do sistema, que podem ser físicos ou abstratos;
- ❖ Relações de interdependência – um sistema deve possuir relações internas com seus objetos;
- ❖ Meio Ambiente – o meio que cerca os sistemas, que afinal não existem no vácuo.

Nos Sistemas Abertos existe um processo contrário ao da entropia, que é o da equifinalidade, no qual existe uma tendência a que os sistemas alcancem um estado de equilíbrio, de modo que os objetos e o sistema como um todo não cheguem a um estado de repouso. Outro processo existente em Sistemas Abertos é o da homeostase “referente à manutenção da constância durante um certo lapso de tempo” (PARK, 1997; p.149).

Como o sistema Aberto é circundado por um ambiente em constantes mudanças, este deve ser capaz de se adaptar a estas mudanças e se reordenar na base das pressões ambientais.

Todo sistema aberto é regido por *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas). Como os sistemas tem pouco ou nenhum controle sobre o que acontece no seu interior, já que este é composto por várias partes, ele procura obter o *input* certo e o *output* desejado.

Nessa abordagem, variáveis organizacionais são as que intervêm nas relações sociais, tais como a personalidade dos indivíduos e a relação interpessoal. São variáveis que se referem à posição, de caráter flexível ou rígido, o que é uma extração do papel independentemente do papel social no qual o indivíduo está inserido. Esse indivíduo é o chamado Homem Organizacional, sobre o qual a Administração exerce influência fazendo com que o seu comportamento se dirija rumo às metas organizacionais. O equilíbrio, essa Abordagem Sistêmica, está na dependência direta do equilíbrio emocional, dado pelos parâmetros da eficiência dos seus participantes (PARK,1997; p.156).

3.1.6. Abordagem Contingencialista

A Abordagem Contingencialista baseia-se em uma série de estudos de campo,

procurando validar a Teoria Geral da Administração para todos os tipos de situações. A Abordagem Contingencialista fundamenta-se na rejeição do *One Best Way*, e em seu lugar afirma que estrutura e comportamento de uma organização dependem de variáveis situacionais, como: ambiente, tecnologia, e tamanho da organização. Como consequência disto, a organização pode ter diversos comportamentos diferentes, dependendo da situação em que se encontra. A partir desse enfoque pode-se constatar que o *one best way* para todas as organizações pode ser substituído pelo *one best way* para cada organização.

A Abordagem Contingencialista adotou a premissa de que as organizações são sistemas abertos e que seu funcionamento depende de variáveis externas situacionais.

Existem algumas variáveis que podem afetar a estrutura e o funcionamento das organizações, tais como:

- ❖ Incerteza Ambiental
- ❖ Tecnologia
- ❖ Tamanho das Organizações (ROCHA, 1997).

De acordo com os pesquisadores Tom Burns e G.M. Stalker, toda a empresa, influenciada pelo meio, vive um processo dinâmico que as deixam, ou em fase de estabilidade, ou de mudança. Portanto, deve haver sistemas organizacionais mais eficientes para cada um destes períodos

Estes sistemas são chamados de sistema orgânico (mais flexível, portanto adequado à situação de mudança) e mecânico (mais rígido, portanto adequado à situação de estabilidade).

O trabalho de Burns e Stalker foi continuado nos EUA, entre outros, por Lawrence e Lorsch em 1967. Estes últimos autores procuraram ir mais longe se interessando não somente em analisar a relação entre o ambiente e a estrutura, como também em saber como os departamentos respondiam e como se organizavam em resposta ao ambiente externo. Foram analisadas por eles algumas firmas categorizadas em termos de diferenciação e integração. Diferenciação aqui consiste em entender a forma como, em suas funções, os gestores se vêem em relação aos outros

departamentos da organização. E integração refere-se ao nível e forma de colaboração necessárias entre os departamentos. Na verdade a diferenciação significa o grau de distinção entre os departamentos e a integração significa o grau de semelhança de estruturas, práticas e objetivos (ROCHA, 1997; p.48).

3.2. A Sociedade Centrada no Mercado e a Aprendizagem

De acordo com Guerreiro Ramos (1982), após a Revolução Industrial a sociedade centrada no mercado passou a ser considerada como a única alternativa possível aceita pela ciência social. O mesmo autor em “As Novas Teorias das Organizações” sugere ampliar o leque de opções de sistemas sociais, propondo que a sociedade centrada no mercado possa ser vista como parte integrante de um todo. Ela deixa de ser a única alternativa de sobrevivência para o homem, passando a ser apenas um enclave dentro de um sistema social multicêntrico, possibilitando ao homem a escolha de outros enclaves como a isonomia, fonomia, anomia entre outros.

O autor faz uma análise crítica à razão moderna e como esta influencia na teoria das organizações.

O homem contemporâneo é formado para considerar a sociedade centrada no mercado, como natural: “a teoria da organização é ingênua pois se baseia em uma racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no ocidente” (RAMOS, 1982:1), o que leva o homem a acreditar que a razão, em uma sociedade centrada no mercado, habilita-o apenas a fazer cálculos utilitários de conseqüências. Para adaptar a razão aos interesses da sociedade centrada no mercado foi, e continua sendo necessário distorcer a linguagem para que este enclave, apresentado como único, seja considerado como natural. A este processo Guerreiro Ramos denominou de “transvalidação da razão”.

Guerreiro Ramos aproveita duas definições de racionalidade propostas por Max Weber - racionalidade formal (*Zweckrationalität*) determinada por expectativas de resultados para fins calculados, e racionalidade substantiva (*Wertrationalität*) como

desvinculada de expectativas de sucesso, para afirmar que a sociedade centrada no mercado se utiliza da racionalidade formal para sobreviver. Guerreiro Ramos vê “um declínio das faculdades de crítica do indivíduo, na proporção do desenvolvimento da industrialização. Embora a racionalidade funcional tenha existido em sociedades anteriores, estava nelas restrita a esferas limitadas. Na sociedade moderna, porém, tende a abranger a totalidade da vida humana, não deixando ao indivíduo médio outra escolha além da desistência da própria autonomia e “de sua própria interpretação dos eventos, em forma daquilo que os olhos lhe dão” (Manheim apud RAMOS, 1982; p.6).

A racionalidade neste contexto deixou de representar uma razão verdadeira, que auxilia o homem no discernimento dos fatos, para se transformar em instrumento da perpetuação da repressão social, da ideologia que leva o homem a pensar que naturalmente nasce para deter um emprego e trabalhar para um mercado industrial. “O indivíduo moderno perdeu a capacidade de usar a linguagem para transmitir significações” (Horkheimer apud RAMOS, 1982; p. 10). A linguagem deixou de fazer parte de uma interação simbólica, através da qual os homens se comunicam mediante uma intersubjetividade, no sentido mais profundo e essencial da vida, livres de normas externas dependentes de intenções sociais. A linguagem se apresenta apenas como um instrumento para fortalecer o processo de produção na sociedade centrada no mercado. Esse processo de fortalecimento e repetição ideológica pode ser percebido através dos meios de comunicação, escolas e universidades.

A razão deve estar ligada à psiquê humana, e não a fatos históricos. Para Voegelin “a racionalidade, no sentido substantivo, nunca poderá ser um atributo definitivo da sociedade, pois é diretamente apreendida pela consciência humana, não pela mediação social” (Voegelin apud RAMOS, 1982; p. 16). A razão impõe a maneira como o homem deve ordenar sua vida pessoal e social.

A sociedade centrada no mercado passou a ser considerada como natural a partir do momento que o homem foi reduzido apenas a um ser social (visão sociomórfica). Como consequência desta visão tudo que é social é considerado natural, pois a sociedade totaliza o homem. “Quando um indivíduo é definido como um ser

puramente social, a suposição é de que a ordem de sua vida lhe seja concedida como algo extrínseco” (RAMOS, 1982; p. 37), ou seja, o que move o homem deixa de ser seus desejos pessoais, passando a ser as expectativas que a sociedade tem sobre ele. O homem deixa de atuar de forma ativa diante de suas vicissitudes para se tornar passivo diante das leis impostas pela sociedade. Os valores humanos tornam-se valores sociais, que em uma sociedade centrada no mercado podem ser traduzidos por valores econômicos.

Diante de uma visão sociomórfica, em uma sociedade centrada no mercado, a razão formal, de fundo calculista, passa a se tornar a mais adequada para uma minoria que se localiza bem sucedida dentro do enclave econômico. Aderindo à razão formal, o indivíduo ilusoriamente ganhou melhora material em sua vida e pagou por ela com a perda do senso pessoal de auto-orientação (RAMOS, 1982; p. 52). Marilyn Ferguson afirma que “ter”, “é em certo sentido, uma ilusão, que o apego às coisas pode nos impedir de as apreciarmos livremente” (FERGUSON, 1997; p. 307). As relações interpessoais em organizações econômicas ocorrem independentemente do que cada um seja como pessoa em sua totalidade, em sua existência. Na verdade, não se está preocupado com a subjetividade de cada um, mas sim apenas com a face do indivíduo que pode ser útil para a sociedade.

Atendendo às necessidades da sociedade econômica, o homem deve se portar apenas como um detentor de emprego, de qualquer emprego disponível no momento da procura. Isto significa que sua auto-realização fica em segundo plano. O importante, para uma sociedade econômica, é entrar no mercado de trabalho, ganhar dinheiro e poder consumir. Numa sociedade centrada no mercado o empregado eficiente, dentro de sua identidade de detentor de emprego, deve se portar como um ator despersonalizado (RAMOS, 1982; p.98). É comum em um ambiente de trabalho, ouvir que o profissional exemplar é aquele que não leva seu lado pessoal para o trabalho, em outras palavras, deixa sua personalidade da porta para fora da empresa. O que entra no trabalho é um outro, um corpo moldado apenas para produzir.

Katz e Kahn (1987) abordam este aspecto quando em seu livro “Psicologia

Social das Organizações” se referem ao “conceito de inclusão parcial” desenvolvido por Allport para explicar que “o papel organizacional estipula condutas que implicam apenas uma ‘fatia psicológica’ da pessoa, e no entanto, não é nessa base que as pessoas são recrutadas para as organizações; quer queira, quer não, a organização traz dentro de suas fronteiras a pessoa completa. A exigência organizacional para que o indivíduo ponha de lado certas partes de si mesmo, para que possa desempenhar um papel, é literalmente uma exigência de despersonalização. Neste sentido, o indivíduo que se junta aos outros para criar uma ‘organização informal dentro da organização’ está combatendo por sua identidade como pessoa” (KATZ e KAHN, 1987; p.67). Após entrar em uma organização, considerando apenas a fatia que interessa ao sistema, o processo de tolhimento continua sendo efetivado para que o indivíduo, dentro do ambiente de trabalho, se pareça cada vez mais com o que a instituição quer que ele seja.

A realização pessoal em uma sociedade centrada no mercado é deixada de lado. Para viver o que o mercado considera “felicidade” é preciso que o homem se enquadre nos padrões de consumo já estipulados. Guerreiro Ramos faz um apanhado histórico de como se chegou ao consumismo desenfreado e alienante que surgiu com a Revolução Industrial. Os americanos, na época, começaram a se preocupar em poupar. A poupança deu lugar às atividades auto-gratificantes. O homem nem sempre fazia aquilo que lhe dava mais prazer, porém mesmo sem satisfação nos afazeres, guardava aquilo que recebia em troca de trabalho, para durante um determinado período não precisar trabalhar, utilizando seu tempo apenas com atividades que lhe dessem prazer. Atualmente a ênfase, dentro da sociedade, não está mais em poupar, mas sim gastar, consumir. Marilyn Ferguson (1997) aborda esta questão do consumo exacerbado e escravizante, onde o homem volta todas as suas forças em ter sempre mais. Ela simboliza este fato afirmando que ganhar dinheiro virou um entorpecente para muita gente, um bálsamo para desapontamentos e frustrações. Ter dinheiro tornou-se receita de felicidade, mesmo que para ganhá-lo não se trabalhe com prazer. É comum ouvir a expressão de que o importante é ganhar dinheiro, o prazer pelo trabalho vem como consequência.

Diante deste processo, a sociedade se transformou naquilo que Guerreiro Ramos chamou de “sociedade organizacional” e a pessoa em “homem de organização”.

O homem de organização deixa a realidade de lado para dar lugar aos interesses de mercado, “quanto mais se preocupa o homem, de maneira explícita, com a auto-realização, tanto mais se vê colhido no emaranhado da frustração existencial” (RAMOS,1982; p. 100).

Percebe-se, através de comportamentos, de atividades de lazer, através da linguagem, um descontentamento do homem contemporâneo. O homem parece carregar um vazio que busca preencher com deuses distantes, parecendo mostrar que a felicidade que procura não poderá ser encontrada neste mundo, nesta sociedade. A auto-satisfação parece estar fora de alcance. “A forma pela qual o homem vive hoje não dará certo. Nunca dará; não são muitos os que ainda supõem que poderá dar. Países como o nosso estão cheios de pessoas que têm todo o conforto material que desejam, mas mesmo assim vivem em silencioso (por vezes barulhento) desespero, nada compreendendo a não se que existe um vazio dentro delas, que não importa quanta comida e bebida joguem neste vazio, não importando quantos aparelhos de televisão e veículos a motor sejam aí amontoados” (FERGUSON,1997; p.39). O homem se encontra limitado na sociedade centrada no mercado, “quaisquer que sejam nossas prioridades - auto-engrandecimento, *status*, segurança, lazer, relações humanas, competição, cooperação, habilidades, bens materiais - , todas se refletem no funcionamento da economia” (FERGUSON, 1997; p. 310).

A auto-realização do homem não deveria estar fora dele, a identidade pessoal deveria transcender ao trabalho. O homem deve ter chance de buscar outros caminhos, além dos apresentados pela sociedade econômica, para se realizar, “o mais importante é que quando as pessoas tornam-se autônomas , seus valores passam a ser internos” (FERGUSON, 1997; p.310).

O homem, se exercesse suas atividades com afazeres que lhe fossem prazerosos, a realização, a felicidade, os valores, não estariam fora dele, e sim seriam internalizados.

Guerreiro Ramos, diante deste cenário, afirma que “hoje é necessário um modelo alternativo de pensamento ainda não articulado em termos sistemáticos, porque a sociedade centrada no mercado, mais de duzentos anos depois do seu aparecimento, está mostrando agora suas limitações e sua influência desfiguradora da vida humana como um todo” (RAMOS, 1982; p.XII). O mesmo autor analisando esta situação propõe um modelo alternativo, através de uma mudança de paradigma. Por paradigma aqui se entende uma estrutura de pensamento. Do grego, “paradigma” que tem o significado de “modelo”. Como afirma Ferguson “uma mudança de paradigma é uma maneira clara e nova de pensar sobre velhos problemas” (FERGUSON, 1997; p. 26). A proposta de Guerreiro Ramos não é abolir a sociedade de mercado, e sim integrá-la a um conjunto de outros enclaves sociais, onde este seria apenas um dentre vários. A sociedade centrada no mercado passa a ser parte de um todo, composto de vários outros sistemas sociais de igual importância social.

Assimilar esta proposta não será tarefa simples. O próprio autor afirma que quando novas situações emergem numa sociedade, seus membros tendem a interpretá-las de acordo com categorias já estabelecidas. Na realidade as pessoas não são educadas para aprender coisas novas, elas estão habituadas, no máximo, a inserir detalhes naquilo que já está concebido.

Portanto, conclui-se que para que uma sociedade assimile uma mudança de paradigma de tal profundidade, é necessário tempo e paciência, pois uma mudança desse tipo requer mudança cultural.

Além desta, existe outra dificuldade de maior amplitude para assimilação de uma sociedade multicêntrica, paraeconômica: a deformação das considerações substantivas da sociedade. Por considerações substantivas entende-se a designação da própria substância dos atos, da parte essencial dos fatos. Através dos sistemas sociais, da linguagem, as considerações substantivas aparecem deformadas. A essência dos fatos é modificada. O homem assimila aquilo que o sistema julga apropriado: “quando uma pessoa passa a fazer parte de um sistema social encontra um corpo de teoria que, de maneira mais ou menos explícita estabelece não apenas ‘como o mundo é’, mas

também ‘quem somos nós, ‘que estamos nós fazendo’ e ‘que é que deveríamos estar fazendo’ (Schon apud RAMOS,1982; p. 120). Em uma sociedade econômica o que predomina é o sistema organizacional . A teoria organizacional é responsável por considerar o comportamento econômico como totalidade da natureza humana. A noção de racionalidade apresentada ao homem moderno que é considerado um ser calculista e não ético em relação às conseqüências dos fatos.

O homem encontra-se profundamente mergulhado nas concepções de uma sociedade econômica que já não é mais capaz de distinguir trabalho de ocupação. Guerreiro Ramos faz uma distinção bem marcada entre estes dois conceitos enfatizando que ocupação “é uma atividade de categorização existencial superior, exercida automaticamente pelo indivíduo, de acordo com seu desejo de atualização pessoal”, enquanto que trabalho “é a prática de um esforço subordinado às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si” (RAMOS, 1982; p.130). O homem não é naturalmente trabalhador, a natureza do ato esta em ele se ocupar de suas atividades. No sistema de mercado “o trabalho transformou-se na fonte de todos os valores e o *animal laborans* foi elevado a posição tradicional ocupada pelo *animal rationale* “(Arendt apud RAMOS, 1982; p.132), onde o trabalho do homem está acima de tudo, até mesmo da razão.

Apesar de todas as dificuldades o mesmo alega que o homem possui diferentes tipos de desejo, de necessidade, cuja satisfação requer diferentes enclaves, cenários sociais, e o sistema de mercado atende apenas a limitadas necessidades humanas.

O autor propõe uma sociedade composta de vários enclaves onde o homem tenha possibilidade de desempenhar suas atividades substantivas das mais variadas maneiras, porém de forma integrada. Para chegar a esta proposta, o autor pressupõe que existam múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de relações interpessoais.

Inserido em uma sociedade multicêntrica o indivíduo não é obrigado a conformar-se inteiramente ao sistema de mercado, “são-lhe dadas oportunidades de ocupar-se, ou mesmo de levar a melhor sobre o sistema de mercado, criando-lhe uma

porção de ambientes sociais que diferem uns dos outros, em sua natureza, e deles participando. Em suma, o espaço retratado pelo padrão é um espaço em que o indivíduo pode ter ação adequada, em vez de comportar-se apenas de maneira que venha a corresponder às expectativas de uma realidade social dominada pelo mercado” (RAMOS, 1982; p. 142).

Para corresponder às expectativas da sociedade, é criado um padrão de comportamento que ensina ao indivíduo como exprimir suas emoções e sentimentos. O homem nasce livre e é ensinado a se enquadrar a padrões de atitude preestabelecidos. Em uma sociedade centrada no mercado, quando a busca de emprego é maior que a oferta, um empregado se posiciona como subordinado, tendo que se enquadrar às regras impostas pela sociedade econômica. “Quanto maior é o caráter econômico do trabalho, menos oportunidade de atualização pessoal é oferecida aos que o executam pelas respectivas prescrições operacionais. E isso ocorre porque há uma oportunidade mínima de escolha pessoal. Neste contexto a palavra comportamento significa aquilo que se espera que as pessoas façam, em sua qualidade de detentoras de emprego” (RAMOS,1982; p. 144).

O homem para se realizar precisa estar livre para escolher suas atividades. Estando livre, escolherá adequadamente uma atividade e executará suas tarefas com satisfação, melhorando com isso a qualidade daquilo que faz. Ocupando-se dos seus afazeres com satisfação, o homem passará a ficar mais motivado com tudo que o rodeia. Em uma sociedade multicêntrica as oportunidades para encontrar a atividade que mais satisfaça é maior. Satisfeito e desprendido de uma sociedade centrada apenas no mercado, os valores passam a aparecer em sua essência, independente de padrões e critérios.

Em uma sociedade centrada no mercado, o indivíduo deixa seus valores essenciais, deixa de valorizar aquilo que realmente lhe dá satisfação para valorizar aquilo que é imposto de fora. O indivíduo deixa de ser aquilo que realmente é em sua essência para vestir uma couraça de detentor de emprego, comportando-se da maneira como a sociedade gostaria que se comportasse, e não como ele efetivamente é “...numa

sociedade superorganizada, o indivíduo perde a identidade pessoal, na medida em que é induzido a interiorizar uma determinada identidade exigida pelos papéis que se espera que desempenhe” (RAMOS, 1982 ;p. 144).

Analisando uma sociedade unidimensional, e verificando sua insuficiência perante a realização humana, Guerreiro Ramos propõe outras formas de organização social. São elas: anomia, conceituada por uma sociedade onde os indivíduos são desprovidos de normas e compromissos com prescrições operacionais, os indivíduos anômicos não tem senso de relacionamento com outros indivíduos. Economia que se define como um sistema organizacional altamente ordenado, estabelecido para produção de bens e para a prestação de serviços “...na sociedade centrada no mercado, as economias são livres para modelar a mente de seus membros e a vida de seus cidadãos, de modo geral. Assim, uma teoria política e administrativa centrada no mercado, como é característico da que atualmente prevalece e é largamente ensinada, pressupõe que o critério do desempenho eficiente, nas mútuas relações entre indivíduos e as economias, resume completamente a natureza humana”(RAMOS, 1982;p. 148). A isonomia pode ser caracterizada como um contexto onde todos os indivíduos são iguais e a autoridade depende da natureza dos assuntos, do problema apresentado e da qualificação dos indivíduos para lidar com ele. Este enclave é gratificante para os indivíduos que fazem parte dele, pois eles se sentem engajados às atividades pelas suas vocações. A fenomia é uma outra dimensão do sistema social dirigido por um pequeno grupo que permite às pessoas um máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais. Este é um ambiente propício para liberação da criatividade, causa de grande auto-motivação. O último enclave apontado por Guerreiro Ramos se refere ao indivíduo isolado, que, diferente do indivíduo anômico, possui normas suas e com estas está totalmente comprometido.

Estes são outros enclaves propostos por Guerreiro Ramos, que vão além do econômico já conhecido, sugerindo um sistema em que existam vários subsistemas onde o indivíduo tenha mais opções de encontrar um que possa fazer parte e se sentir mais realizado.

Para que exista uma sociedade multicêntrica é preciso planejamento e tempo para que as pessoas assimilem este novo tipo de sistema. Na sociedade econômica, como se pôde observar, o sistema decide pelas pessoas o que elas devem fazer e como devem se comportar, enfim, decidem o destino de cada uma delas. Nessa sociedade centrada no mercado, as pessoas são tratadas como crianças incapazes de tomar qualquer decisão sozinhas. Para que ocorra uma mudança de paradigma, as pessoas devem ter mais iniciativa, devem aprender a se responsabilizar por suas atitudes e assumir qualquer tipo de risco que possa existir para o seu destino.

Guerreiro Ramos (1982) destaca a preocupação com o problema dos recursos finitos no sistema de produção. Recursos finitos a que se refere o autor, são recursos físicos de crucial importância, de caráter não renovável, podendo se exaurir a longo prazo. Em uma sociedade econômica a produção se concentra em determinados e limitados recursos. Quanto mais alternativas de sistemas existirem dentro de uma sociedade, menos concentradas são as extrações de recursos. Em uma sociedade paraeconômica, os recursos são infinitos, pois não existe limite de crescimento diante de um vasto horizonte de oportunidades onde não há limites de produção.

Como se pode perceber através dos argumentos de Guerreiro Ramos, muitos são os motivos para uma transformação do sistema social.

A Educação poderia entrar neste contexto como instrumento para transformações na mentalidade das pessoas. A maneira de ver o mundo pode ser diferente. A globalização pode servir de oportunidade para que o homem veja o mundo de forma não apenas mais ampla, como também mais profunda. O homem pode aproveitar o desenvolvimento e a facilidade de acesso às informações para se manter informado de tudo que ocorre ao seu redor. Hoje o homem não precisa esperar que as informações cheguem até ele, ou até a banca de jornais, livraria ou biblioteca de sua cidade. As possibilidades de informações a distância aumentaram, e este é um sistema que vem se desenvolvendo com enorme velocidade. Já não cabe mais ao homem contemporâneo se portar passivamente diante dos fatos que abalam o mundo.

No âmbito organizacional a Educação a Distância pode ser uma alternativa para

os funcionários, não apenas tecnicamente aperfeiçoados, como também informados das mudanças que o cercam em qualquer parte do mundo. A Educação a Distância possibilita que funcionários tenham as últimas informações no cenário internacional em apenas alguns segundos.

Antes de enfrentar qualquer tipo de ensino, o indivíduo deve estar disposto a ser ensinado e desenvolvido. Para Fela Moscovici, “o processo de ensino/ aprendizagem não pode ser encarado de forma simplista ou linear, como se apenas dependesse dos objetivos e preferências de professor/ educador, sem considerar suas principais variáveis componentes. Dentre estas, duas merecem destaque: a complexidade do conteúdo da aprendizagem e o nível de capacidade de aprendizagem do indivíduo” (MOSCOVICI, 1997; p. 5). Para atingir os objetivos de uma educação sistematizada, o aluno deve se dispor a aprender a aprender. “Aprender a aprender significa a aprendizagem que fica para a vida, independentemente do conteúdo. É um processo de buscar e conseguir informações e recursos para solucionar seus problemas” (MOSCOVICI, 1997; p. 8).

Para que a educação difunda informações de forma ampla e profunda deve-se utilizar a tecnologia da andragogia, metodologia de ensino voltada para adultos, diferente da pedagogia, educação voltada para crianças.

Peter Senge, autor do livro “A Quinta Disciplina”(1998), acredita que hoje exista abertura para um novo momento de resignificações e mudanças no cenário organizacional. Estamos passando por uma fase de transição onde as formas tradicionais de gerenciamento estão perdendo seus fundamentos. Isto está acontecendo talvez porque o homem através da informação e da ampliação dos seus conhecimentos esteja expandindo seus horizontes e conhecendo outras formas de administrar uma organização além da sua.

Diante de um maior número de informações e da ampliação de conhecimentos, os indivíduos que compõem uma organização se tornam mais exigentes frente às atitudes tomadas por outros indivíduos hierarquicamente superiores. Fato este que colocou as organizações frente a decisões mais

imprevisíveis. A organização além de se mostrar preparada para as mudanças externas, deve estar preparada para as mais diversas reações de seus funcionários.

Senge afirma que “as mudanças não ocorrem apenas em nossas organizações, mas também dentro de nós” (SENGE, 1998; p. 23). Pode-se considerar que exista uma interação entre estes dois fluxos de mudança. A mudança de alguma forma começa fora do indivíduo. De alguma forma porque mesmo que ela não comece de fora para dentro, ela ao menos sugere, prepara o cenário para suscitar uma mudança. A mudança não é apenas exterior, é também interior ao indivíduo. Tendo a concepção de que a mudança surge do meio externo, é muito mais cômodo colocar-se em uma situação passiva diante do que ocorre dentro da organização que se trabalha. Mas, a partir do momento em que o homem deixa a comodidade e a ingenuidade de lado e passa a se sentir integrante da mudança, talvez permita-se apoiar em diálogos e discussões para defender seus pontos de vista como responsável pelas mudanças que surgiram. O indivíduo é responsável por tudo o que acontece em termos de mudanças dentro da organização onde trabalha.

Aprender significa mudança, o indivíduo não aprende somente no instante que o nova informação está sendo passada. Cada informação recebida muda sua estrutura de conhecimentos, sendo assimilada e acomodada juntamente com o que já foi concebido. O indivíduo que aprende e muda sua estrutura interage com o meio e conseqüentemente muda o meio onde está inserido. O aprendiz isolado pode mudar seu meio, porém em grupo as mudanças e progressos ocorrem com muito mais rapidez.

Existem cinco critérios levantados por Senge (1998) para que uma organização possa aprender:

- ❖ Pensamento Sistêmico - no qual o autor considera a empresa como um sistema, uma rede de informações e funções que estão interligadas;
- ❖ Domínio Pessoal - dentro do qual o indivíduo deve esclarecer e aprofundar a visão pessoal e ver a realidade com mais objetividade;
- ❖ Modelos Mentais - são considerados imagens e pressupostos que influenciam na

forma de ver o mundo;

- ❖ Visão Compartilhada - se resume em descobrir imagens, que compartilhadas com o grupo estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento em lugar de mera aceitação dos fatos;
- ❖ Aprendizagem em Equipe - que começa pelo diálogo. Talvez o grande segredo do aprendizado em equipe seja o do indivíduo considerar os limites da comunicação subjetiva, ou seja, o que eu falo nunca será exatamente aquilo que o outro escuta. Isto porque como coloca o lingüista francês Saussure existe uma cadeia de significantes e significados que caracteriza a subjetividade de cada indivíduo. Eis aqui o encantamento da aprendizagem em grupo: uma visão única como soma das subjetividades de cada membro do grupo. Senge, relacionado a esta questão, afirma que “uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade”(SENGE, 1998; p. 46), como se existisse uma recriação por meio da aprendizagem e do ato de compartilhar idéias com o grupo.

Esta aprendizagem compartilhada com o grupo exige um pensamento sistêmico, porém nossa sociedade não está preparada para ter este tipo de conduta. O pensamento sistêmico não é adquirido repentinamente, é necessário bastante treino e a formação de uma estrutura para que ele exista. Este treinamento deve vir da infância como um aprendizado. A sociedade capitalista através de um excessivo individualismo ensina o indivíduo a pensar em si, a pensar na parte que lhe cabe, a pensar em um fragmento do todo. Quando o autor afirma que “existe um profundo desejo de redescoberta de nossa capacidade de conversarmos uns com os outros”(Ibidem: 21), acredito que o próprio capitalismo contribuiu para que o homem se individualizasse e se isolasse dos grupos dos quais poderia fazer parte e que na realidade os considerasse como ameaça ou concorrência, inspirando desconfiança. O pensamento sistêmico exige que se pense em termos de comunidade, exige mais sensibilidade para se pensar o coletivo. O homem foi educado para fixar seus pensamentos em um ponto, e não no todo. Ele tem uma

visão antropocêntrica do mundo, ou seja, se exclui de tudo que acontece ao seu redor. É como se ficasse parado observando o que ocorre fora dele, sem se implicar no contexto.

Senge afirma que no pensamento sistêmico, o conceito de *feedback*, quando se trabalha em grupo, compromete a questão ética da responsabilidade. A primeira impressão através de uma visão ingênua, pode levar a pensar que não existe responsável pelos fatos dentro de uma cadeia e de uma visão circular. Na verdade o que não existe é um responsável por um fato, e sim, muitos ou até mesmo todos são responsáveis por tudo o que ocorre no sistema.

Em uma crise organizacional parece que os funcionários e principalmente a alta cúpula ficam atônitos e cegos diante da situação, não tendo a capacidade de identificar os problemas secundários, o que está subjacente, e sim apenas o sintoma. Por trás de um sintoma existem inúmeros fatores latentes, que não podem ser desconsiderados quando o objetivo é achar soluções, mudanças positivas. Neste momento, não se consegue considerar o princípio da alavancagem, proposto por Senge como “a identificação de onde as ações e mudanças nas estruturas podem levar a melhorias significativas e duradouras” (Ibidem: 143), mantendo os funcionários e gerentes paralisados, tentando encontrar soluções imediatas.

O autor coloca claramente o exemplo de uma empresa que fracassou por não conseguir ver o todo, ter um pensamento sistêmico, tendo uma visão apenas daquilo que estava mais aparente como problema. A People Express, uma empresa aérea americana, inovou a maneira de tratar o cliente, sendo mais cordial e baixou suas tarifas comparado a outras empresas. Isto fez com que ela crescesse além de sua capacidade estrutural. A falha entra neste exemplo no momento em que os funcionários não puderam ser treinados e qualificados de acordo com a demanda que o mercado exigia. Quando o atendimento é bom, como acontecia com a People Express, o cliente pode ou não continuar usufruindo de seus benefícios, porém quando o atendimento é ruim, o cliente não permanecerá com a empresa.

Nas organizações brasileiras, quando surge uma crise, a primeira coisa a se

fazer é cortar o treinamento, considerando-o desnecessário. Ao contrário disto, Senge denomina *feedback* de reforço aquilo que pode ser considerado no processo de treinamento gerencial. Quanto mais os gerentes são treinados, maior é a habilidade para lidar com as situações existentes. Os gerentes se tornam mais preparados, a organização tende a crescer e se destacar necessitando por sua vez, tornar seus gerentes mais habilitados e aumentar o treinamento.

Outro erro comum em uma organização é buscar sempre soluções imediatas. Gerentes, principalmente no Brasil, querem que tudo seja feito “para ontem”, com muita urgência, esquecendo-se que o funcionário para o qual foi delegada a tarefa precisará de um tempo para assimilar aquilo que, para os gerentes pode estar a muito tempo sendo planejado, e que acabou de ser colocado em prática. No treinamento gerencial, a organização tem, em muitos casos, a falsa impressão de que o treinando sairá do treinamento total e aparentemente modificado. A mudança sem dúvida existe, porém seguindo o mesmo raciocínio de que tudo deve ser feito com urgência, a assimilação dos fatos demora a ser colocada em prática, principalmente dentro de uma visão sistêmica onde tudo acontece encadeado com outros fatos.

“Seja em pesquisa e desenvolvimento, na gerência da empresa ou em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa são “pessoas”. E pessoas têm vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria. Se os próprios funcionários não estiverem suficientemente motivados a questionar as metas de crescimento e desenvolvimento tecnológico... simplesmente não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico.” ”(Ibidem: 167) Neste contexto o gerente tem um importante papel. Ele deverá facilitar a comunicação entre os funcionários e, como coloca Senge, “proporcionar o bem estar material e espiritual”, tornando-os motivados para executarem suas tarefas e trabalhar com tranqüilidade. Para isto é necessário que o papel do gerente seja redefinido claramente, porque no Brasil um gerente não percebe sua função com este fim. A mentalidade ainda é a de que o gerente deve mandar para organizar situações, e não ser um facilitador e mediador de relações.

Relacionado àquilo que Senge chama de Domínio Pessoal, ele coloca dois pontos subjacentes. Um deles é o contínuo esclarecimento do que é importante para nós. “Muitas vezes passamos tanto tempo tentando resolver os problemas ao longo do caminho que esquecemos os motivos pelos quais estamos naquele caminho.” (Ibidem: 168) Dentro de uma organização brasileira isto é muito comum. As pessoas trabalham sem saber exatamente porque e para que executam suas tarefas. Esta alienação é resultado, dentre outros motivos, da burocratização organizacional. A burocracia padroniza os sistemas, tornando-os rígidos e inquestionáveis “a rotinização da atividade organizacional está implícita no processo da especialização e é uma característica da burocracia”(THOMPSON, 1967; p. 20). Deste modo a burocracia impede que o indivíduo questione a si e a organização, impondo como uma meta paralela e indireta, a rotina. A burocracia impede que as pessoas exponham seus pontos de vista, impede que mostrem suas características individuais, impede a comunicação.

Guerreiro Ramos (1983) faz uma análise da burocracia apontando seus aspectos positivos e negativos. Como aspectos positivos da burocracia pode-se considerar o que o autor escreve a partir dos pensamentos de Weber que definiu como “um agrupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras, estatutos e regulamentos, da documentação da hierarquia funcional, da especialização profissional, da permanência obrigatória do serviço na repartição, durante determinado período de tempo.”(RAMOS, 1983; p. 191) Weber relaciona tais características a aspectos positivos. A burocracia, através de seu sistema mecanicista contribuiu para o desenvolvimento tecnológico organizacional. Além dos funcionários sentirem a necessidade de se especializarem cada vez mais, pois uma organização burocrática, como afirma Thompson é formada de metas e subsistemas onde os funcionários para destacar suas capacidades seguem o caminho da especialização de tarefas, se concentrando mais em alguns pontos ao invés de serem generalistas sabendo de tudo um pouco. Thompson afirma que “a crescente predominância do espírito do racionalismo na burocracia contemporânea apenas

reflete a crescente influência dos especialistas e técnicos nas decisões da organização. A organização burocrática é a arena onde ciência e tecnologia são aplicadas”.(THOMPSON, 1967; p. 20)

Outro aspecto da burocracia que deve ser considerado é a questão da impessoalidade dos cargos, onde a nomeação é feita por méritos ao invés de nomeação política. Fato este que estimula e reforça a especialização dos indivíduos de uma organização.

Por outro lado, a burocracia, dentro de seus aspectos negativos, está relacionada à rigidez de comportamentos, à padronização de tarefas, ao culto as normas. Dentro deste contexto a obtenção de conhecimentos, de informações, se torna desnecessária. O treinamento, considerando os princípios andragógicos, vai contra esta concepção burocrática, pois tem como proposta a inovação, a mudança de valores, aguçando o senso crítico dos alunos a fim de melhorar constantemente o sistema e a estrutura organizacional.

Como ponto positivo da burocracia é apontada a questão da especialização, mas por outro lado Senge defende a idéia de que o homem deve ter o pensamento sistêmico, do todo. Observando estes dois aspectos superficialmente pode-se considerar que são excludentes, porém, analisando mais profundamente percebe-se que é possível existir especialistas com uma visão sistêmica da organização. Talvez aí esteja o segredo para o sucesso de uma estrutura organizacional: pessoas que se aprofundam em determinados aspectos, sem nunca perder a visão panorâmica do sistema.

Estes fatores vão contra aquilo que Senge aponta como a essência do Domínio Pessoal, que é “aprender a gerar tensão criativa em nossas vidas” (SENGE,1998: 168). A burocracia padroniza, vai contra qualquer tipo de individualidade, subjetividade, personalidade própria.

Dentro de uma sociedade onde a tendência do mercado é estar sempre preparado para as surpresas do meio externo, a estrutura burocrática parece não ser satisfatória.

A Educação entra neste preparo para imprevistos. O indivíduo pode estar preparado não para executar melhor sua tarefa operacional, mas sim para encontrar outros meios de produzir mais, com satisfação e motivação para o trabalho. A organização pode buscar a comunicação com seus funcionários a fim de que exponham suas idéias levando a um diálogo onde a troca de experiência sirva como principal objetivo enriquecedor da comunicação. A Educação pode dar ao sujeito o acesso à informação e a organização entra, dentre outras funções, para facilitar esse acesso. A Educação a Distância rompe alguns limites existentes na educação tradicional, chegando também para facilitar o acesso à informação. Como sugere Peter Drucker em seu livro “Inovação e Espírito Empreendedor” (1986), informação é poder. Através da informação o indivíduo deve criar algo novo, deve transformar valores. Quanto mais informação o indivíduo obtiver, maiores as possibilidades de criar, de inovar. Dentro do espírito inovador, a flexibilidade serve como arma para se enfrentar o inesperado, e pode servir como sinal de preparação para inovação. Drucker afirma que “o empreendedor sempre está buscando mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.”(DRUCKER, 1986; p. 36).

As pessoas dispostas a aprender aproveitam todas as situações e experiências em benefício próprio. Situações nas quais se incluem os fracassos, crises, desentendimentos. Tudo para este tipo de aprendiz é somado, tudo serve de lição e experiência. Como afirma Senge “estas pessoas aprendem a perceber e trabalhar com as forças da mudança, em vez de resistir a elas. São profundamente curiosas, continuamente comprometidas a ver a realidade de forma cada vez mais precisa”(SENGE, 1998:170). O aprendiz dentro deste contexto, nunca está satisfeito, busca sempre mais, com isso se compromete mais com a organização, busca iniciativas para ter e querer aumentar seu potencial. A sensação do indivíduo que se informa, que aprende, é de um contínuo desamparo, pois quanto mais se aprende, maior e mais complexo se torna o mundo, e mais fácil fica de entendê-lo como um complexo sistema onde os fatos acontecem em cadeias.

Dentro desta visão sistêmica de Senge, Guerreiro Ramos concorda com tal

estrutura mostrando que um operário precisa estar informado de tudo que acontece no mundo, a fim de ter mais subsídios para lidar com mudanças externas, já que a sociedade atual apresenta simultaneamente, independente de país ou cultura a que esteja inserida, todos os tipos de modelos tecnológicos. Isto é o que Guerreiro Ramos chama de “fenômeno da contemporaneidade do não-coetâneo”. Esta pode ser analisada como uma consequência da evolução dos sistemas de telecomunicações e da globalização. Através destes sistemas de telecomunicações, incluindo aí o treinamento a distância qualquer empregado de uma organização, independente da sua função, pode ter acesso a informação sobre outras empresas em qualquer parte do mundo. “Obviamente, a capacidade para corrigir desajustamentos emergentes é função direta da sensibilidade do sistema ao ambiente exterior”(RAMOS, 1983: 89) afirma Guerreiro Ramos. Para possuir essa sensibilidade o funcionário deve estar bem informado. Dentro deste contexto o autor vai mais longe, abordando os estudos de Rensis Likert, onde toma como idéia central o fato da industrialização diminuir as diferenças culturais, pois esta aproxima as nações em seus aspectos organizacionais e coloca o “homem industrial” como aquele que em qualquer parte do mundo observará semelhantes critérios de experiência, percepção e avaliação.

3.3. Educação

3.3.1. Educação e Treinamento

No sentido utilizado em administração, treinamento consiste em um processo sistemático de aprendizagem voltado ao aperfeiçoamento da atividade profissional. O treinamento em última análise visa produtividade, lucro, onde o funcionário passa por um processo de aprendizagem sistemática a fim de executar melhor suas atividades e, produzindo mais, gerar lucro para empresa. Por intermédio do funcionário e o desenvolvimento de suas habilidades, o treinamento tem como meta levar a organização à obtenção de inovação tecnológica para conquistar, manter ou

melhorar sua posição no mercado.

A seguir serão considerados alguns fatores que contribuíram para o desenvolvimento do treinamento, juntamente com conceitos abordados de diferentes maneiras no que concerne ao tema.

O treinamento informal teve sua origem na pré-história, talvez com o Cro Magnon, onde a medida que o vestuário, abrigos, armas, instrumentos e o desenvolvimento da comunicação e da linguagem foram se tornando mais elaborados, o homem foi transmitindo suas habilidades e conhecimentos aos seus semelhantes.

O treinamento sistematizado surgiu com a industrialização, com o significativo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880. Este processo aumentou suas dimensões e foi se tornando necessário não somente para a fábrica como para a sociedade, fazendo surgir novas idéias e iniciativas nos Estados Unidos. No decorrer da década de 80 do século XIX algumas indústrias americanas possuíam escolas particulares para instruir seus funcionários, e cidades como Filadélfia e Baltimore contavam com escolas voltadas para capacitação profissional. Em 1900 com o surgimento da *College of Engineering* foi introduzido o sistema de cooperação entre empresa e escola, um processo semelhante ao que se conhece hoje como experiência de estágio, onde o aluno passava uma parte do seu tempo na escola e outra na indústria, conciliando assim os dois processos. Na década de 70 do século XX, com a rapidez do desenvolvimento tecnológico, a sobrevivência da indústria passou a depender da atualização e capacitação dos funcionários no processo de produção.

Entrando para o terceiro milênio, não é possível pensar em estrutura organizacional sem que se vincule à atividades de treinamento. Fato este que fez com que o assunto fosse bastante explorado. Diante de inúmeros conceitos sobre treinamento, Bergamini por exemplo afirma que “ ... o termo treinamento é empregado, na maioria das vezes, como preparo específico para o bom desempenho das várias atividades que compõem os diferentes cargos. Sendo um pouco mais

enfático, pode-se considerá-lo como uma forma de adestramento, no qual o indivíduo deve aprender a ‘fazer’ o seu trabalho” (BERGAMINI, 1980; p. 39). Nesta afirmação a autora faz uma crítica enfatizando o treinamento como adestramento, onde o único interesse da organização é fazer com que o funcionário execute bem sua tarefa, sem considerar outros diversos aspectos que influenciam no seu desempenho, tais como: desenvolvimento pessoal, motivação, reconhecimento que preenchem a atmosfera do ambiente organizacional, fazendo com que o funcionário trabalhe mais e melhor.

Já Bonfim se mostra mais abrangente, definindo treinamento como “... a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa” (BONFIM, 1995; p. 28). O autor no momento que cita a “preparação do elemento humano”, amplia os limites do conceito podendo-se considerar que o funcionário estará preparado para executar suas tarefas não apenas através de adestramento, como também visando sua satisfação pessoal diante da sua função.

Para que o funcionário se disponha a ser treinado ele precisa estar satisfeito com a organização. Portanto o treinamento profissional precisa estar sempre junto do desenvolvimento pessoal. Bergamini refere-se a este fato afirmando que “... quando tudo vai bem dentro de uma organização e as pessoas se mostram dispostas a aprender algo mais, estão necessariamente referindo-se a si mesmas, estão preocupadas com o seu autodesenvolvimento e com o aprimoramento dos seus relacionamentos, no sentido de construir um ambiente mais propício à manifestação de sua individualidade.” (BERGAMINI, 1980; p. 40).

O treinamento não traz somente benefícios diretos para organização, no sentido de funcionários melhor capacitados estarem única e diretamente relacionados à produtividade. O treinamento desenvolve também um senso de responsabilidade, fazendo com que as pessoas treinadas se sintam cada vez mais integrantes da organização. Através do sentimento de ser reconhecido, o funcionário

devolve à organização sentimentos de lealdade, e perante esta troca dual e dinâmica ele se sente motivado.

O treinamento a que se refere este texto não está relacionado com o homem sendo adestrado, mas sim sendo educado, instruído. “O homem adestrado é capaz de fazer uma tarefa bem feita por muito tempo, mas apenas esta única tarefa. No entanto, somente o homem educado está preparado para aprender e para construir novos conhecimentos e participar do processo de mudança contínua” (DIAS, 1998; p. 17), afirma Dias em uma entrevista para revista T&D.

O homem deve ser treinado a desempenhar bem o seu papel, porém em meio à era da globalização isto não basta. O homem deve estar preparado para mudanças. De pouco adianta para uma empresa um funcionário superespecializado que não saiba fazer nada além daquilo que está descrito na sua função em termos técnicos. O homem deve ser educado para flexibilidade, para criatividade. Ele deve buscar sempre além daquilo que lhe é proposto para se tornar um diferencial, e ter algo mais a oferecer para se manter na disputa de mercado. Hoje o importante é o senso empreendedor, é a polivalência, o treinamento para ser preservado deverá se tornar uma modalidade educativa, que trabalhe com competência e não com aptidões.

É possível perceber que as metodologias e a filosofia do treinamento estão em fase de transição, tentando acompanhar as mudanças que em grande velocidade transformam constantemente o mercado. É necessário, como escreve Cabral “oferecer motivos para as pessoas terem o direito de mudar, e essa mudança que poderá gerar mais produtividade, lucro e melhoria de qualidade nas empresas só se dará se houver participação, congregação de todos na empresa” (CABRAL, 1998; p. 18)

3.3.2. Aprendizagem e Capacitação Tecnológica

Estamos diante de um título que abrange uma vasta teoria acerca de processos referentes aos recursos humanos dentro da organização.

Existem muitas definições referentes a aspectos da educação, nas quais a aprendizagem e capacitação estão incluídos. Marin (1994) quando fala em Educação Continuada escreve de forma didática, clara e crítica as definições de alguns termos referentes a este tema, tais como: reciclagem, treinamento, aperfeiçoamento , capacitação, educação permanente e educação continuada.

- ❖ Reciclagem – “atualização pedagógica, cultural, para se obterem melhores resultados”(MARIN, 1995:14). A autora critica o uso desse termo alegando a impossibilidade de um sujeito jogar fora idéias antigas para assimilar apenas as novas.
- ❖ Treinamento – Também é criticado pela autora no sentido de ser concebido como uma modelagem de comportamentos, e a metáfora dos moldes não é compatível com a educação, pois o contexto educacional não trata de padronizar comportamentos, pois está se tratando do uso da inteligência.
- ❖ Aperfeiçoamento – “Tornar perfeito, ou mais perfeito, completar o que estava incompleto”(1995; p. 16) Para a autora, o homem é incapaz de atingir a perfeição, mas pode buscá-la constantemente, e para essa busca não há limites.
- ❖ Capacitação – Tornar capaz. Esta definição parece ter maior relação com a noção de educação continuada, pois é preciso que as pessoas se tornem capazes, que adquiram condição para desempenhar melhor suas tarefas relacionadas à profissão.
- ❖ Educação permanente, Formação continuada, Educação continuada – podem ser colocadas no mesmo patamar, pois existem similaridades entre elas. A educação continuada está dentro da educação permanente, e esta última possui processos específicos.

Já uma definição de aprendizagem pode ser contemplada por meio de Fleury como sendo um “processo de mudança, resultante da prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”(FLEURY & FLEURY, 1995; p. 19). A aprendizagem ocorre através de um processo de apropriação de conceitos existente nas relações

interpessoais ou das relações do homem com seu meio.

A criança, desde seu nascimento, através de inúmeras interações com o meio, vai gradativamente construindo significados para suas ações. Por intermédio do uso da linguagem, esses significados, no universo infantil, ganham maior abrangência possibilitando à criança a formulação de conceitos.

Inicialmente, objetos e conceitos existem sob a forma de eventos externos à criança. Para que haja apropriação desses objetos e conceitos é necessário que a criança identifique suas características, propriedades e finalidades, ou seja, o que são e para que servem esses objetos.

Segundo Vigotskii (1988), a visão de desenvolvimento humano, é baseada na concepção de um organismo ativo, cujo pensamento é construído paulatinamente num ambiente que é histórico-social. É possível complementar a abordagem de Vigotskii com Piaget, quando este último afirma que o processo de aprendizagem ocorre por intermédio de dois processos: assimilação e acomodação de objetos. Isto é, uma criança assimila um objeto existente no mundo externo e acomoda-o junto com o que já existe no seu mundo introjetado.

Durante muitos anos considerou-se que a criança aprendia somente aquilo que os adultos lhe ensinavam e aquilo que já existia no mundo organizado. Hoje a criança nos mostra que o universo só é organizado se ela o inventou e organizou internamente. O universo é como a criança o concebe, e não como os outros querem que ela conceba, “a criança apenas é sensível às influências adultas na medida em que as assimila” (PIAGET, 1970:94).

Piaget fala das experiências físicas, que consistem em agir sobre o objeto e tirar o conhecimento, através da abstração, do objeto como tal. Além das experiências físicas o autor fala também das experiências lógico-matemáticas que consistem na ação do sujeito sobre o objeto, extraindo o conhecimento não do objeto como tal, mas sim da influência das suas ações sobre o objeto. Estas experiências antecedem as operações dedutivas do sujeito em relação ao mundo. As operações intelectuais derivam sobretudo das lógico-matemáticas, onde as ações são interiorizadas e reversíveis de acordo como

outras experiências que o sujeito irá ter futuramente.

É importante saber como o processo de aprendizagem ocorre a um nível cognitivo, porém em uma organização o que importa é saber como este processo se manifesta na produtividade do trabalhador. Segundo Fleury, existem dois tipos de aprendizagens em uma organização: a *aprendizagem operacional*, constituída por um processo cumulativo que envolve a elaboração de rotinas e a aquisição de *know-how* (desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações); e a *aprendizagem conceitual* referente à aquisição, memória e retenção de conhecimentos, e esta ocorre pela aquisição de *know-why*. A aprendizagem operacional está mais relacionada ao “como” ocorrem os processos, e a aprendizagem conceitual está mais relacionada com o “por quê” ocorrem os processos. (FLEURY & FLEURY, 1995).

Garvin, (1998) diferencia conhecimento o da aprendizagem. Ele coloca o conhecimento como algo explícito e tácito, e a inovação ocorre com o movimento desses dois tipos de conhecimento. Menegasso (1998) coloca quatro padrões básicos para que ocorra o processo de criação utilizando esses dois tipos de conhecimento. Esses quatro caminhos são:

- ❖ Do tácito para o tácito, transmitido por meio da socialização, imitação e prática;
- ❖ Do explícito para o explícito, onde o sujeito introduz conhecimentos já adquiridos em um novo conjunto de conhecimentos;
- ❖ Do tácito para o explícito, onde existe uma permuta entre o conhecimento tácito e o explícito;
- ❖ Do explícito para o tácito, ocorre quando um novo conhecimento explícito é compartilhado dentro de uma organização. (MENEGASSO, 1998; p. 155).

O conhecimento para Garvin é algo que se cria de maneira nova, cada vez que, dentro de uma organização muda o seu ambiente organizacional. O conhecimento surge aqui como uma maneira de se adaptar às mudanças. Já a aprendizagem ele coloca como algo corriqueiro, que ocorre continuamente (ou pelo menos deveria ocorrer).

Dentro desse contexto Garvin descreve uma *Learning Organization* (organizações que aprendem) como aquela capaz de adquirir continuamente novos conceitos organizacionais “é um conceito que envolve o coração e a mente dos funcionários em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para atingir os resultados pela organização”(GARVIN, 1998:58). Em uma *Learning Organization*, segundo o autor, o aprendizado ocorre de maneira intencional e não como um processo meramente reativo, o aprendizado promove desafios, cria flexibilidade e agilidade, pois as pessoas se sentem capazes de gerar formas novas, de criar resultados. Por isso, coloca Garvin “as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado criam raízes, em vez de serem transitórias. (GARVIN, 1998: 59).

O processo de aprendizado é colocado em quatro estágios:

- ❖ Conscientização
- ❖ Compreensão
- ❖ Ação
- ❖ Análise.

Somente depois da análise vem a reflexão sobre o aprendizado.

Existem três tipos básicos de aprendizagem dentro da organização:

- ❖ Aprender a melhorar o conhecimento que já existe,
- ❖ Aprender a criar um novo conhecimento – inovação,
- ❖ Aprender a disseminar o novo conhecimento para outras áreas da organização.

Muitas correntes teóricas estudam os processos de aprendizagem. Porém, as duas vertentes onde se sustentam os principais modelos de aprendizagem dentro da psicologia são: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo.

O modelo behaviorista tem como seu principal foco o comportamento e suas relações de estímulo/ resposta e de ensaio e erro. Este, pois, é um modelo observável e mensurável.

O modelo cognitivo é mais abrangente em relação ao behaviorista porque aborda fenômenos mais complexos como aprendizagem de conceitos e solução de problemas, considerando crenças e percepções subjetivas que influenciam no

processo do indivíduo em relação ao meio. A teoria da Gestalt , precursora do cognitivismo, pesquisa os pressupostos de aprendizagem através de *insights*. Um *insight* acontece quando o indivíduo passa a ver um determinado fato subitamente de uma nova maneira, chegando, a partir desta nova visão, a poder solucionar seus problemas. Através da teoria da Gestalt, o processo de aprendizagem faz com que o indivíduo tenha muitos *insights* por dia, ou seja, cada vez que ele estabelece uma nova conexão de fatos (FLEURY & FLEURY,1995).

Garvin coloca cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer:

- ❖ Através da solução sistemática de problemas, onde são feitas análises por diagnóstico elaborado através da solução de problemas;
- ❖ Através da experimentação, na qual existe a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos para a expansão dos horizontes;
- ❖ Através de experiências passadas, onde é feita pela organização uma avaliação de sucessos e fracassos cometidos no passado;
- ❖ Através da circulação de conhecimento, onde a proposta é expandir os conhecimentos por toda a organização, afinal, como afirmam os autores “novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que propriedade de uns poucos” (FLEURY & FLEURY, 1995; p. 23).
- ❖ Através de experiências realizadas por outros, e neste item pode-se considerar o *benchmarking*, ou seja, aprender com erros e sucessos de outras organizações pode ser um grande aliado no processo de criatividade.

A idéia central de aprendizagem é a de que ela precisa ser integrada a uma visão sistêmica e não pode se vista como fragmentada. O indivíduo deve estar sempre buscando a aprendizagem contínua, ou seja, deve sempre buscar aprender a aprender.

Existem algumas formas organizacionais que destacam o processo de aprendizagem. Essas formas organizacionais de aprendizagem podem ser vistas através da Abordagem Sócio-técnica do Trabalho, da Abordagem Japonesa, das

Organizações Qualificantes, Organizações Qualificadas e Organizações Aprendizes.

A abordagem sócio-técnica tem como objetivo principal desvendar as influências tecnológicas sobre o desempenho do sistema social, isto é, inter-relacionar o sistema social com o sistema técnico. A abordagem sócio-técnica traz como características: o estudo das relações entre organização e meio; o princípio da otimização conjunta, ou seja, “a organização só funcionará de forma otimizada se os sub-sistemas sociais e técnicos estiverem projetados para se adaptar às demandas mútuas e ambientais”(GUIMARÃES,1994; p. 42); o trabalho é desenvolvido a partir de grupos semi-autônomos de produção ”(GUIMARÃES,1994). Analisando a aprendizagem e conhecimento com a proposta sócio-técnica pode-se perceber que sua relação está no potencial de crescimento das pessoas e a colocação desse potencial a serviço das empresas (FLEURY & FLEURY, 1985).

A abordagem japonesa incorpora “de maneira natural” o coletivo, a questão dos trabalhadores em grupo. O coletivo na verdade sempre prevalece sobre o individual, e a missão de cada pessoa é preservar a harmonia e o bem estar do grupo onde se relaciona. Outra característica marcante da cultura japonesa é ter sempre a orientação e a propensão voltados para mudança no processo de produção. Masaaki Imai, em seu livro *Kaisen* propõe que exista um contínuo melhoramento, envolvendo todos dentro da organização, desde operários até gerentes. Esta crença está fortemente arraigada na mentalidade dos japoneses. Em resumo, o espírito de coletividade e a gana por mudanças são os instrumentos básicos para orientar processos de aprendizagem dentro das organizações.

As Organizações Qualificantes são organizações que procuram incentivar o aprendizado e o desenvolvimento das capacidades, transcendendo os limites do treinamento constituído de forma rígida dentro de padrões burocráticos mecanicistas. As organizações qualificadas trazem como características: trabalho em equipe; autonomia e responsabilidade pelas atividades; diminuição dos níveis hierárquicos; reaproximação das relações entre as funções da empresa.

As Organizações Qualificadas são organizações que concluem um processo de qualificação e se tornam qualificadas para desempenhar determinada função. Como exemplo poderíamos citar as organizações que passaram pelo processo de qualificação para ISO 9000 e se tornam qualificadas para desempenhar certos processos de qualidade e procedimentos. Além das características pertencentes às organizações qualificadas, as organizações qualificantes possuem outras características que ampliam seu contexto, são elas: aptidão para situações de imprevisto; abertura na explicitação de estratégias empresariais; estimulação do desenvolvimento da co-reponsabilidade.

As Organizações Aprendizes são organizações isentas de níveis hierárquicos, pois seus componentes se organizam em unidades de negócios que interagem entre si visando a um objetivo comum da organização. A aprendizagem neste tipo de organização é constante e bastante incentivada. Este tipo de organização traz como características: formação de unidades de negócios - células; inexistência de níveis hierárquicos; unidade de negócios auto-geridas; a comunicação ocorre naturalmente; as pessoas são valorizadas; as unidades de negócios permanecem em contínuo desenvolvimento visando um objetivo comum da organização.

Senge (1998), acredita que hoje exista abertura para um novo momento de resignificações e mudanças no cenário organizacional.

Senge defende a formação de organizações que aprendem para que as pessoas possam expandir sua criatividade a fim de criar resultados que desejam. Para o autor a única maneira de se manter competitivo no mercado é através da aprendizagem, do conhecimento. A única certeza que se tem em relação ao mercado e a economia é a existência de incertezas e mudanças, e apenas a ampliação de conhecimentos poderia colocar as pessoas entre o saber e o fazer.

Atualmente entender os processos de aprendizagem de trabalhadores dentro de uma organização está muito em evidência, fazendo com que donos de empresas ou de organizações de qualquer outra natureza estejam preocupados com o nível de escolaridade de seus trabalhadores. Sem cometer a injustiça da generalização,

podemos observar que a grande maioria das organizações não está preocupada com o que Freire (1982) chamou de “cidadania libertadora” referente ao processo de instruir melhor seus trabalhadores. Eles estão sim preocupados com o dragão da globalização que ameaça devorar os países de terceiro mundo, mostrando a sombra de uma nova escravidão de subordinados “ignorantes” e pouco instruídos, que servirão apenas para trabalhar para multinacionais como mão de obra barata.

O estímulo à aprendizagem dentro de uma organização deveria existir para estimular o potencial criativo de seus trabalhadores, incentivando a inovação, a fim de poder acompanhar o mercado internacional e suas mudanças.

Porém, dentro desse aspecto, a realidade é outra. Observa-se que o processo de aprendizagem dentro das organizações não pode ser incompatível com sua cultura. Os trabalhadores aprendem, não aquilo que possa lhes trazer mais realização, ou que possa trazer mais motivação para inovação, mas sim aquilo que interessa à organização que ele aprenda. Peter Senge, em seus textos sobre *learning organizations* comenta que “o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Infelizmente, a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.” (FLEURY & FLEURY, 1995; p. 21). Para um trabalhador a aprendizagem deve ocorrer de acordo com a cultura organizacional onde ele está inserido. Esse processo não ocorre de forma agressiva ou abrupta. Na verdade, os padrões culturais são definidos e incorporados de forma sutil e quase inconsciente pelo trabalhador que deverá utilizá-los como “lente” através das quais perceberá tudo que ocorre ao seu redor dentro da organização. De acordo com essa visão, conclui-se facilmente que as organizações estão mais interessadas em conservar sua cultura do que propriamente promover mudanças, através do potencial criativo de seus trabalhadores para se chegar a inovações.

Analisando a realidade organizacional, pode-se perceber que em organizações mais tradicionais a capacitação e aprendizagem dos indivíduos fica

mais rígida. Já em organizações mais flexíveis a capacitação e aprendizagem apresenta-se de forma mais aberta, respeitando os indivíduos dentro de seu conhecimento tácito e sistemático em relação ao mundo. Neste último exemplo de organizações a criatividade dos indivíduos é mais valorizada, levando a organização a ter mais possibilidade de inovar.

Para concluir, é importante ressaltar que cada organização está dentro de uma realidade sócio, cultural, política e econômica que não pode ser ignorada.

Os japoneses, citados neste trabalho, são como são não porque alguém quis que eles fossem assim. A cultura japonesa é atualmente como é pela história que ajudou a formar a mentalidade e as tradições do seu povo. O que se quer dizer com isso é que não basta importar métodos e modelos de aprendizagem do Japão, EUA, Canadá, ou de países da Europa para o Brasil, querendo que tenham o mesmo sucesso de seus países de origem. A mentalidade e a cultura dos brasileiros é diferente e isso reflete desde sua formação escolar até a maneira de consumir de um povo.

É importante sabermos sobre métodos e modelos de aprendizagem de outros países, mas se forem usados no Brasil, precisaremos adequá-los à nossa realidade.

3.3. Educação e Andragogia

Antes de entrarmos propriamente na definição de andragogia é necessário ter clareza do conceito de adulto.

Segundo Ludojoski (1972) “o adulto é o homem considerado como um ser em desenvolvimento histórico, o qual herdeiro de sua infância, saído de sua adolescência e a caminho da velhice, continua o processo de individualização de seu ser e de sua personalidade” .

O adulto possui formada a base de sua individualidade e personalidade, ou seja, ele possui critérios, representações e valores para avaliar o mundo e o ambiente onde está inserido. A personalidade do adulto, contudo, não pode ser considerada

estática, tendo parado de se desenvolver. O homem aprende interagindo com seu ambiente durante toda sua vida, enquanto permanece em contato com outros homens e com a natureza.

O adulto traz consigo um fator determinante para reflexões que a criança diante da orientação pedagógica não possui. Faz parte deste comportamento reflexivo a bagagem de informações obtidas ao longo da vida através da interação com o mundo.

Etimologicamente a palavra ‘adulto’ vem do verbo em latim “*adolescere*” que significa crescer, porém na forma de particípio passado “*adultum*” equivalente em português a ‘crescido’. O termo adulto (crescido), jurídica e psicologicamente falando, sugere responsabilidade, maturidade.

Segundo Ludojoski existem alguns critérios para se determinar o significado da palavra adulto, são eles:

- ❖ Aceitação de responsabilidades - o adulto sabe de suas responsabilidades morais, sociais e culturais, podendo responder por seus atos e palavras.
- ❖ Predomínio da razão - o adulto deve saber ver mais objetivamente o mundo e os acontecimentos da sua vida tendo sempre o predomínio da razão sobre seus sentimentos. Diferente da criança que chora com mais facilidade diante de pequenas dificuldades, não apresentando este equilíbrio que se espera que o adulto tenha.
- ❖ Equilíbrio da personalidade - tendo condições de decidir sobre sua conduta.
- ❖ Complementando as considerações de Ludojoski, Moscovici também coloca algumas considerações que diferenciam um adulto de uma criança no momento da aprendizagem:
 - ❖ Autoconceito – no qual os jovens e crianças percebem-se mais dependentes do professor do que os adultos. Os adultos sentem mais responsabilidade pelo próprio processo de aprendizagem e são capazes de autodirecionar-se para buscar o que carecem.
 - ❖ Experiência – refere-se à maior experiência acumulada trazida pelo adulto no

decorrer de sua vida. Em muitas ocasiões os adultos têm maior facilidade de aprender do que as crianças pelas experiências anteriores.

- ❖ Prontidão – a prontidão refere-se aos adultos estarem sempre prontos para aprender qualquer tipo de assunto ou comportamento, não precisando esperar por um nível de amadurecimento como é comum em crianças e jovens. Para o adulto não é necessário um “momento ideal” para aprender, pois eles já estão potencialmente aptos e maduros para qualquer tipo de aprendizagem.
- ❖ Perspectiva temporal – diz respeito à aplicação imediata dos conhecimentos, e não a um estoque de conhecimentos para um futuro distante como ocorre com crianças.
- ❖ Orientação da aprendizagem – este item refere-se à aprendizagem do adulto voltada para assuntos que possam contribuir para resolver problemas que enfrenta no presente momento.

A andragogia entra neste universo podendo ser descrita como o conjunto de doutrinas, princípios e métodos utilizados na formação e educação de adultos.

Diante dos diversos enfoques da andragogia, o que nos interessa neste trabalho é a educação voltada ao desenvolvimento, e como escreveu Paulo Freire a “educação para conscientização e libertação”.

A relação educador-educando é de natureza dialógica, ou seja, o educador deve servir de ponte para facilitar a comunicação entre educandos, ou deve suprir a necessidade de reciprocidade de um diálogo.

Na relação educando-educador, inserida na andragogia, existe uma reciprocidade no enriquecimento das personalidades. Ao mesmo tempo que o educador transmite seus conhecimentos ao educando o mesmo, através de reflexões, devolve informações que serão agregadas ao desenvolvimento do educador.

Para a orientação andragógica não existe o domínio de uma pessoa sobre a outra, “educar é realizar uma comunicação na qual o educador e o educando se relacionam e se respeitam como pessoas”. (LUDOJOSKI,1972). O educador deve servir apenas como facilitador no processo de desenvolvimento e aprendizagem do

educando.

Um dos papéis do facilitador (educador) no processo de aprendizagem é o de motivar o educando a fim de provocar “elos” de aprendizagem, conexões com o que o educando traz como bagagem. Tanto o educador como o educando devem atuar em dois níveis, o de investigação e o de análise.

O ato de estudar dentro da concepção andragógica é um trabalho difícil, pois exige do educando uma postura reflexiva e crítica, colocando o estudo como uma atitude frente ao mundo.

Paulo Freire (1982) escreve que o aprendizado da leitura e da escrita não terá significado real se for feito através da repetição puramente mecânica de sílabas. O aprendizado só é válido quando, simultaneamente com o domínio do mecanismo da formação vocabular, o educando vai percebendo o profundo sentido da linguagem. Quando vai percebendo a solidariedade que há entre a linguagem-pensamento e realidade, cuja transformação, ao exigir novas formas de compreensão, coloca também novas formas de expressão. De nada vale saber que a função de duas letras pode formar uma sílaba se o aluno não possui o domínio da compreensão do que está escrito. Este aspecto pode ser transportado ao treinamento quando é transmitido como adestramento, onde o funcionário não aprende a fazer nada além daquilo que lhe foi apresentado. O treinamento deve servir como objeto de reflexão, como propõe a andragogia, onde o funcionário possa investigar, questionar e ter uma visão crítica daquilo que está sendo transmitido. O treinamento deve estar ligado a um valor, fazendo com que o funcionário se desenvolva e cresça não apenas profissionalmente, como também como pessoa. A ligação do treinamento a um valor existe na medida que a atitude crítica e reflexiva diante do que se recebe como informação é a mesma transposta para o mundo, para a realidade. Da mesma forma que não é possível a linguagem sem o pensamento, não é possível pensamento-linguagem sem um contexto em que possa estar inserido. Ao ser uma reflexão crítica de ambos educador-educando e educando-educador, o processo de alfabetização deve relacionar o ato de transformar o mundo com o ato de pronunciá-lo (FREIRE,

1982) . O autor coloca ainda que esta atitude crítica transforma o mundo afirmando “que o processo de orientação dos seres humanos no mundo envolve não apenas a associação de imagens sensoriais, como entre os animais, mas, sobretudo, pensamento-linguagem; envolve desejo, trabalho-ação transformadora sobre o mundo, de que resulta o conhecimento do mundo transformado” (FREIRE, 1982). O homem deve ter consciência de que no mesmo momento em que é transformado pelo mundo, é também agente transformador para o mesmo. Com isso não deve se conformar em apenas *estar* no mundo diante da passividade, mas deve saber que faz parte, atuando sobre ele.

Dentro dessa concepção a educação através dos princípios andragógicos supõe uma educação voltada para uma visão mais crítica frente ao mundo. Diante de diversos enfoques existentes na andragogia, a intenção deste trabalho é abordar a educação voltada para o desenvolvimento, a educação voltada para a conscientização e libertação do indivíduo (FREIRE, 1982). Tornar o indivíduo mais consciente do mundo que o cerca, permitindo que ele raciocine sobre os fatos de maneira associativa, percebendo o seu profundo sentido, e não apenas assimilando tais fatos e repetindo-os da mesma maneira como foram recebidos.

Paulo Freire em relação a esse aspecto escreve que “O homem deve ser o sujeito de sua própria educação. Não pode ser o objeto dela” (FREIRE, 1983).

3.4. Motivação

Nesse tópico serão abordadas algumas teorias sobre Motivação, dentre elas a de Maslow, com a hierarquia das necessidades; a de Herzberg e os fatores de higiene e de motivação; Lickert e os princípios das relações de suporte ao valor pessoal; McGregor e suas Teorias “X” e “Y”; McClelland e os fatores motivacionais; Vromm e seu modelo de motivação; e algumas considerações a respeito da motivação dentro de um cenário mais atual, trazidas por Bergamini, Shein, De Masi e Spitzer.

3.4.1. Teorias sobre Motivação

3.4.1.1. Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abrahan Maslow (CORADI,1986) em 1943 propôs uma hierarquia de necessidades, admitindo que as necessidades ou motivos que mobilizam o homem em suas atividades poderiam ser classificadas em:

Necessidades Fisiológicas

Necessidades de Segurança

Necessidades Sociais

Necessidades de Auto-estima

Necessidades de Auto-realização

Coradi, ao se referir à teoria de Maslow afirma que “nossas ações quase sempre são resultantes de um mecanismo complexo de motivos”(CORADI, 1986; p.114).

A motivação para Maslow está relacionada às necessidades do indivíduo. Estas necessidades propostas por Maslow estão interligadas. Nesta interligação existe uma seqüência de prioridades relacionada à satisfação do sujeito.

Maslow (CORADI, 1986) representa esta “Hierarquia das Necessidades” através de uma pirâmide, onde na base encontram-se as Necessidades Fisiológicas e no topo as Necessidades de Auto-realização. O autor afirma que uma necessidade é substituída pela seguinte, na medida em que a anterior começa a ser satisfeita.

Necessidades Fisiológicas

Estas são consideradas necessidades básicas para o indivíduo. Incluídas nas Necessidades Fisiológicas estão: o desejo sexual, a necessidade de dormir, de se

alimentar, de respirar. Estas servem de canal para a satisfação de outras necessidades na ordem de classificação na escala hierárquica de Maslow.

Necessidades de Segurança

Apenas depois de satisfeitas as Necessidades Fisiológicas, o indivíduo começa a pensar nas Necessidades de Segurança. Nesta categoria estão incluídas as necessidades de estabilidade no trabalho, necessidade de proteção, necessidade de estar livre de pressões geradas pelo medo, pela ansiedade e pelo caos.

Necessidades Sociais

Aparecendo em terceiro plano, as Necessidades Sociais tornam-se motivadoras do comportamento apenas depois de satisfeitas as necessidades anteriores. Nestas estão incluídas as necessidades de pertencer a um grupo, a sociedade. São características destas necessidades: o desejo de ter amigos, de ser prestigiado, apoiado, de ser benquisto dentro do grupo.

Necessidades de Auto-estima

Após as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais estarem satisfeitas, as Necessidades de Auto-estima entram em quarto lugar na ordem de preferência. Nesta categoria classificam-se as necessidades de reconhecimento, de *status*, de prestígio. As necessidades de Auto-estima estão relacionadas às necessidades de auto-confiança, de independência, competência, e conhecimentos.

Necessidades de Auto-realização

Esta necessidade se encontra no topo da pirâmide e aparece quando todas as

outras forem satisfeitas. A esta se inclui as necessidades do indivíduo de estar em contínuo desenvolvimento, de criar, de inovar.

Maslow criou a Hierarquia das Necessidades para explicar a complexa cadeia de necessidades dos seres humanos. Ele retoma o conceito de “homeostase”, buscado da Biologia, que significa um conjunto de mecanismos auto-reguladores existentes nos seres vivos que os mantém internamente constante, apesar das mudanças externas do meio.

Utilizando o mesmo conteúdo desse conceito, Maslow procura explicar que o indivíduo se mobiliza para estabelecer um equilíbrio, de forma a eliminar suas insatisfações dentro de um sistema auto-regulador.

3.4.1.2. Herzberg e os Fatores de Higiene

Frederick Herzberg (CORADI, 1986) considerava a motivação importante tanto para a empresa quanto para as pessoas. Para a empresa por compreender melhor seus recursos humanos, possibilitando um melhor gerenciamento de seus funcionários, e conseqüentemente aperfeiçoando seu desempenho, e aumentando a produtividade. Para as pessoas por se sentirem mais felizes no trabalho e através de uma auto-realização chegarem a um constante amadurecimento.

O autor, através de estudos e pesquisas, considerou que a motivação pode ser avaliada sob dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivadores.

Fatores Higiênicos - Têm origem instintiva e atuam na escala da satisfação relacionada a estímulos ambientais. Esses são fatores que precisam ser constantemente satisfeitos, pois sua satisfação pode ser assegurada por um curto período de tempo. Incluem-se entre eles: as condições de trabalho e conforto, a política da empresa, a supervisão direta, o salário, as condições gerais de trabalho.

A principal característica dos fatores higiênicos é a de que quando satisfeitos, garantem essa satisfação por um curto período de tempo, sendo logo após

assimilados como normais. O salário é proposto por Herzberg inserido nos fatores higiênicos, porque assim que esse é reajustado, o indivíduo fica temporariamente satisfeito, passando a gastar mais, tornando-o novamente insuficiente.

Fatores Motivacionais - São baseados na necessidade de crescer psicologicamente como ser humano, buscando o contínuo desenvolvimento pessoal. Entre eles encontram-se: a realização profissional, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si, a responsabilidade.

Herzberg afirma que a satisfação e insatisfação não são dimensões opostas de uma mesma escala, e sim dimensões de escalas distintas.

Herzberg avalia o homem como um todo, movido tanto pelos instintos quanto pela realização e o desenvolvimento pessoal. (Herzberg apud Coradi, 1986)

Se Herzberg e Maslow forem analisados paralelamente, é possível relacioná-los, pois o que Maslow chama de Necessidades Fisiológicas, de Segurança e Sociais podem estar incluídos nos Fatores Higiênicos propostos por Herzberg, e as Necessidades de Auto-estima e Auto-realização podem ser traduzidas como os Fatores Motivacionais de Herzberg.

3.4.1.3. Lickert e os Princípios das Relações de Suporte ao Valor Pessoal

Rensis Lickert (CORADI, 1986) após diversas pesquisas comportamentais em organizações concluiu que a administração de recursos humanos de uma empresa é o principal desafio para que esta possa atingir suas metas. A motivação entra nesse contexto como um forte aliado para se chegar a um estado de desenvolvimento satisfatório.

O autor aponta quatro pontos fundamentais na administração das organizações:

- ❖ Para que exista um desempenho global nas atividades de uma organização, deve

haver um clima de confiança recíproca entre todos os seus membros.

- ❖ O estado de alta motivação deve ser atingido a fim de afetar positivamente o desempenho da organização. Para que isto aconteça a organização deve se preocupar com alguns aspectos além dos de natureza econômica como: reconhecimento, aspectos ligados à segurança, desejo de desenvolver novas experiências.
- ❖ Sendo a organização formada por grupos de trabalho interligados, deve existir um adequado fluxo de comunicação entre suas diferentes partes, fazendo surgir um clima de confiança principalmente entre subordinados e superiores.
As medidas de desempenho devem ser utilizadas para autocontrole, ao invés de criar controles rígidos e hostis às pessoas, os quais levariam à desmotivação para o trabalho.

Lickert afirma que através desses quatro fatores os funcionários sentiriam maior apoio por parte dos seus superiores e da organização e em troca atingiriam padrões aceitáveis de desenvolvimento e desempenho. A esta relação de liderança o autor chamou de “princípios de relação de suporte”.

3.4.1.4. As Teorias “X” e “Y” de McGregor e a Motivação

Douglas McGregor (apud CORADI, 1986) batizou de Teoria “X” e Teoria “Y” duas visões opostas referentes ao ambiente organizacional e à satisfação das necessidades de seus profissionais.

Teoria “X”

A Teoria “X” considera que o indivíduo naturalmente não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo sempre que possível. Em virtude disso os funcionários de uma empresa devem ser coagidos, controlados e punidos para que deles se possa obter atitudes para se chegar aos objetivos visados. Outras características

dos indivíduos segundo a Teoria “X” são: passividade, fuga de responsabilidades, mobilidade visando apenas o ganho econômico como recompensa (*homo economicus*).

Baseada na Teoria “X”, os fatores motivacionais são escassos. Isto ocorre porque o administrador que atua por esta corrente, pouco considera os fatores psicológicos e subjetivos do indivíduo.

Teoria “Y”

Ao contrário da Teoria “X”, a Teoria “Y” tem como modelo o “homem realizador”, fundamentando-se basicamente na integração do indivíduo e dos objetivos organizacionais. Para a Teoria “Y” o indivíduo tem necessidades que precisam ser constantemente satisfeitas. Necessidades estas que geram tensões, que causam desconforto, fazendo com que o indivíduo busque caminhos para suprimi-las.

3.4.1.5. McClelland e sua contribuição para a Teoria da Motivação

David McClelland (CORADI, 1986) pesquisando a relação entre a economia de diversos países e as condições gerenciais assumidas por seus executivos obteve algumas conclusões relacionadas a fatores motivacionais. Para isso, o autor elaborou um modelo explicativo baseado em três variáveis: necessidade de realização, de poder, e de afiliação.

Necessidade de Realização - se expressa pelos desejos, vontades de obter êxito. O desejo de realização é controlado por diversas forças tais como: necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de *status*, conhecimentos e habilidades.

Necessidade de Poder - se expressa através do controle para influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de indivíduo para indivíduo.

Necessidade de Afiliação - se expressa pelo conjunto de impulsos que levam o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos, tal como amizade.

McClelland a partir desses pressupostos, acredita que a motivação é dinâmica. Os três grupos de necessidades são variáveis de indivíduo para indivíduo, ou seja, se apresentam em diferentes intensidades.

3.4.1.6. O Modelo de Vromm sobre Motivação.

Victor Vromm (CORADI, 1986) enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Quanto à questão motivacional o autor afirmou que a força motivacional que atrai o indivíduo para o seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido, e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final.

O “Modelo de Vromm” engloba quatro conceitos fundamentais, são eles: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora.

Por valência entende-se como a força que um resultado tem sobre o indivíduo quando confrontado com outros resultados. A valência pode ser: positiva, quando o indivíduo prefere obter determinado resultado ao invés de não obtê-lo; nula, quando o indivíduo se posiciona de maneira indiferente diante dos resultados que poderá obter; e negativa, quando prefere não obter determinado resultado.

Por instrumentalidade entende-se a idéia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. Sendo assim, o dinheiro pode servir como exemplo quando considerado de alta instrumentalidade para quem deseja obter bens materiais.

Por expectativa entende-se como a percepção pessoal que o indivíduo tem quanto as probabilidades de sucesso de cada caminho para se chegar ao objetivo almejado.

E por força motivadora entende-se como a representação de determinado resultado através de uma expectativa de ocorrência determinada.

3.4.2. A Motivação dentro do Contexto Social

Depois de conhecer algumas teorias sobre motivação, não é difícil concluir que não existem critérios seguros de avaliação para tornar um ambiente organizacional mais motivado. “Cada vez mais se percebe que a felicidade motivacional é função de uma árdua e profunda luta de cada um e que não há ninguém que possua um molde especial no qual se possa cunhá-la a granel.” (BERGAMINI, 1990; p.16)

Murray (apud Bergamini, 1990) afirma que um motivo se divide em dois componentes: impulso e objetivo. Transpondo tal observação para um ambiente organizacional pode-se dizer que a motivação está relacionada à busca da auto-realização (objetivos), e os caminhos percorridos para se chegar às metas subjetivamente preestabelecidas por cada indivíduo (impulso). Esse impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas não deixará de ser parte de uma estrutura interna do indivíduo .

A ausência de critérios para tornar qualquer grupo organizacional motivado está relacionada à subjetividade na busca de caminhos para auto-realização. Na verdade, todos os indivíduos são diferentes, possuem uma maneira particular de perceber o mundo. Essa percepção é produto de experiências vividas desde o momento de seu nascimento. Partindo-se dessa idéia, é possível concluir que o fenômeno motivacional está relacionado a valores e a desejos que norteiam o comportamento individual.

A motivação é um fenômeno interno, percorrendo sempre o caminho de dentro para fora, porém sendo constantemente realimentada por fatores externos.

Partindo-se da premissa de que a motivação vem de dentro, um gerente pode atuar, diante de sua equipe, apenas como um agente facilitador na interação do indivíduo com o meio organizacional.

Nessa relação do papel do gerente com o funcionário, pode-se fazer um paralelo com os fatores motivacionais da Teoria de Herzberg, onde o gerente, mesmo tornando o ambiente de trabalho propício, não tem condições de criar, dentro do funcionário, a vontade de fazer algo, pois isso depende de cada um. Mas, por outro lado, se o chefe não tornar o ambiente organizacional favorável, poderá inibir as aspirações do subordinado, barrando seus desejos, gerando desmotivação.

Existindo os estímulos motivacionais, não é certo que o funcionário se sinta motivado, mas se estes estímulos deixarem de existir, o funcionário certamente se sentirá desmotivado.

Uma maneira de tornar o ambiente favorável é começar pela clareza das expectativas de cada uma das partes envolvidas na relação funcionário/ empresa. Bergamini afirma que “é indispensável que a organização, de alguma forma, deixe explícito ao indivíduo quais são as reais expectativas para que ele possa posicionar-se, se for o caso, em termos do tipo de afiliação que desenvolverá com relação a ela, ou melhor, qual será, provavelmente, sua posição dentro da empresa” (BERGAMINI, 1980: 128).

De acordo com Edgar Shein a motivação é subjetiva, depende da percepção. A percepção, por sua vez, depende de acontecimentos anteriores na vida do sujeito. Segundo Shein a motivação “depende do modo como eu me relaciono com outras pessoas com as quais me identifico, do modo como me relaciono com a minha situação sócio-econômica, com pessoas que pertencem ao meu ‘grupo de referência’”(SHEIN, 1982:32).

Os homens desenvolvem padrões de necessidades, motivos, talentos, atitudes e valores que refletem sua subjetividade diante do particular modo como foram criados e da particular situação sócio econômica em que se encontram. Shein afirma que para se entender os aspectos motivacionais que regem os comportamentos das

peças, dentro de organizações, é necessário analisá-los diante de três perspectivas: perspectiva sociológica/situacional, perspectiva desenvolvimental e perspectiva organizacional.

A respeito da análise da perspectiva sociológica/situacional Shein (SHEIN, 1980 ; p.34) afirma que se quisermos compreender porque as pessoas agem de formas determinadas, precisamos conhecer o contexto onde ela está inserida, como ela define a situação e o que o contexto significa para ela; “é necessário compreender que tipo de situação representa ameaça à dignidade de uma pessoa, e isto não é possível sem que se considere a perspectiva situacional e sociológica, sem que se estude as normas e valores de determinada pessoa dentro do seu grupo” .

Quanto à perspectiva desenvolvimental, Shein coloca que esta é simplesmente uma extensão da perspectiva sociológica/situacional. É necessário compreendermos os valores e normas que regem os comportamentos de um sujeito em determinada situação, mas é também importante saber que esses valores e normas mudam com a evolução da sociedade. “O que pode ter sido uma necessidade ou valor sumamente importante em uma fase da vida de uma pessoa, pode mudar totalmente numa outra fase”(SHEIN, 1982; p.34).

Com referência ao modo como somos tratados pela organização onde trabalhamos, ao tipo de normas e valores nela vigentes, ao tipo de autoridade ou poder exercidos, Shein chamou de perspectiva organizacional. A perspectiva organizacional afeta o modo de agir das pessoas condicionadas por motivações dentro da organização.

Diante das afirmações de Edgar Shein, referentes à motivação dentro de organizações, fatores motivacionais estão relacionados com a situação onde o indivíduo se encontra. Fatores motivacionais são circunstanciais e dependem da história de vida do sujeito agregado à percepção que ele tem do ambiente onde está inserido. “Os sociólogos criaram um conceito que denominam ‘definição de situação’. Com isso querem dizer que os seres humanos, numa determinada situação, sempre agem de acordo com o significado que essa situação tem para eles,

significado que lhes é definido pelo conjunto de percepções dessa situação, pelas hipóteses referentes a essa situação e pelas expectativas em relação a essa mesma situação. Nunca agimos num vácuo social. Sempre estamos nos movimentando de uma situação para outra, e o modo como reagimos, quais os motivos que temos, tudo dependerá, em grande parte, do modo como definimos ou estruturamos essa situação”(SHEIN, 1982; p. 32).

Pode-se perceber que a definição da motivação é objetiva referindo-se aos motivos que levam o indivíduo a tomar determinadas ações. Estes motivos particulares de cada indivíduo porém, são subjetivos. Os motivos de cada um dependem da percepção que se tem do mundo, dos valores formulados a partir destas percepções e das necessidades surgidas ao longo do tempo. “Muito freqüentemente é esquecido como o indivíduo fundamentalmente funciona. Esquece-se que, no interior de cada uma de suas atividades, a pessoa, como um todo, põe em jogo suas capacidades individuais e responde a necessidades específicas. Ela adota, então, um modo pessoal de funcionar, que lhe é próprio e distingue daquele que é típico do vizinho” (Hogue apud BERGAMINI, 1990; p.19), e como concluiu Bergamini “as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”(BERGAMINI, 1990; p.19).

Bergamini define a motivação como uma força interior ligada a um desejo. Na verdade o ambiente externo ou mesmo uma pessoa, não são capazes de motivar outra pessoa, são capazes sim, apenas de estimulá-la.

Quando se pensa em motivação, imediatamente nos remetemos à palavra “motivo” , que por sua vez traz consigo a idéia de objetivo. No entanto, objetivos por si só não são suficientes para criar a motivação. É necessário que exista uma carência interna que desencadeie o interesse pelo objetivo. Objetivos sempre irão existir em organizações e conseqüentemente nos afazeres da grande maioria da população. Porém, de nada adianta objetivos organizacionais, se as pessoas que trabalham nas organizações não se identificam com estes objetivos.

O trabalho deve ser conseqüência da motivação dos indivíduos, e não ao

contrário, a motivação ter que surgir do trabalho, pois o trabalho não é algo natural. O trabalho surgiu com a sociedade industrial “os camponeses, por exemplo, ficavam inativos muitos meses por ano. Um número enorme de festas – pagãs primeiro e, depois, cristãs – encarregavam-se de preencher os espaços de tempo sem trabalho”(DE MASI, 1999; p.13). Domenico de Masi faz uma crítica veemente à atual organização social. Ele escreve que a sociedade está organizada em função da organização industrial e mercadológica. Fato este que está relacionado à motivação, na medida que, como subordinados a uma organização, os indivíduos são obrigados a se motivarem a partir de aspectos extrínsecos a eles. Os indivíduos devem encontrar motivos para agir em situações surgidas forçosamente das organizações industriais, impostas a eles, e não em situações surgidas naturalmente.

Spitzer afirma que o desempenho é o resultado da relação entre habilidade e motivação do ser humano. Todas as pessoas têm potencial para alcançar uma motivação elevada, no entanto algumas conseguem, e outras não. O autor, em seu livro “Supermotivação: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização”, levanta como questão central o porquê do alcance da motivação apenas para algumas pessoas e não para todas.

Spitzer escreve que o grande problema da motivação em funcionários de uma organização é mantê-la alta e constante. É comum até com nós mesmos, percebermos que um dia a motivação está lá em cima, no outro lá em baixo.

O autor aponta algumas razões pelas quais a motivação fracassa em algumas empresas. Um destes fracassos é o que Spitzer chama de “chauvinismo teórico”, no qual refere-se à adoção de uma teoria e à exclusão de outra. Com referencia a isso, Spitzer afirma que “nenhuma teoria isolada é suficiente para explicar a complexidade da motivação humana” (SPITZER, 1997; p. 21).

Outra razão apontada como causa do fracasso da motivação é a demanda de soluções rápidas. “Os norte-americanos adoram soluções rápidas, ou pseudo-soluções rápidas, que infelizmente, na maioria das vezes não resolve o problema.” (Ibidem, p.21). Um forte erro nas organizações, juntando os dois aspectos até aqui

levantados por Spitzer, é que a cada vez que surge uma nova teoria organizacional, as teorias surgidas anteriormente são descartadas como lixo, e as novas são apresentadas com ostentação. Diante deste fato os funcionários se sentem como cobaias de teorias que hoje são exaltadas, mas amanhã são jogadas no lixo, e o descrédito acaba vindo junto com todas elas.

A expectativa de privilégios é outro ponto levantado por Spitzer como causa de fracasso da motivação. O autor aponta dois tipos de motivação: a automotivação e a motivação externa. Estes dois tipos de motivação caminham sempre juntos. Dentro deste contexto Spitzer e Bergamini concordam com o fato de que a motivação mais importante é a automotivação, aquela que vem de dentro da pessoa. Spitzer afirma que “todos nós somos impulsionados a tomar atitudes por forças internas poderosas. Essas forças, conhecidas como desejos, são responsáveis pela automotivação.”(Ibidem, p.31). Bergamini acredita que “as pessoas naturalmente buscam chegar à auto-realização através da consecução de objetivos pessoais”(BERGAMINI, 1993; p.16). A palavra “naturalmente”, incluída na citação de Bergamini, leva-nos a concluir que o desejo de auto-realização atrai a automotivação para efetivá-lo. Dentro deste contexto, Alfie Konh coloca que a “maior parte de nossa automotivação inata diminui (pelo menos temporariamente) à medida que nos tornamos mais dependentes da motivação externa”(Konh apud SPITZER, 1997; p.32). Aqui entra a expectativa de privilégios como algo nocivo. Os funcionários condicionados a privilégios, dentro de uma organização, tornam-se mais dependentes da motivação externa que tira o espaço natural da automotivação. Pode-se perceber isto em um funcionário que sempre fazia um bom trabalho por satisfação pessoal, porque um bom trabalho lhe dava simplesmente o prazer de ver bons resultados nas suas tarefas. Este funcionário, que não ganhava nada mais por isso, a partir de um tempo passou a ser remunerado com prêmios cada vez que fizesse um bom trabalho. Neste exemplo bastante comum em empresas, o que era uma motivação inata, passou a dar lugar e criar dependência à motivação externa. O grande mal que esta troca proporciona está relacionado ao fato de que a motivação

externa, como o próprio nome já diz, é condicionada pelo meio, enquanto que a automotivação só depende do indivíduo para acontecer.

Spitzer faz um paralelo a isto exemplificando com a vida escolar, onde para o aluno "depois de algum tempo, o aprendizado pelo prazer de aprender transforma-se em aprendizado em busca de boas notas" (SPITZER, 1997; p.32).

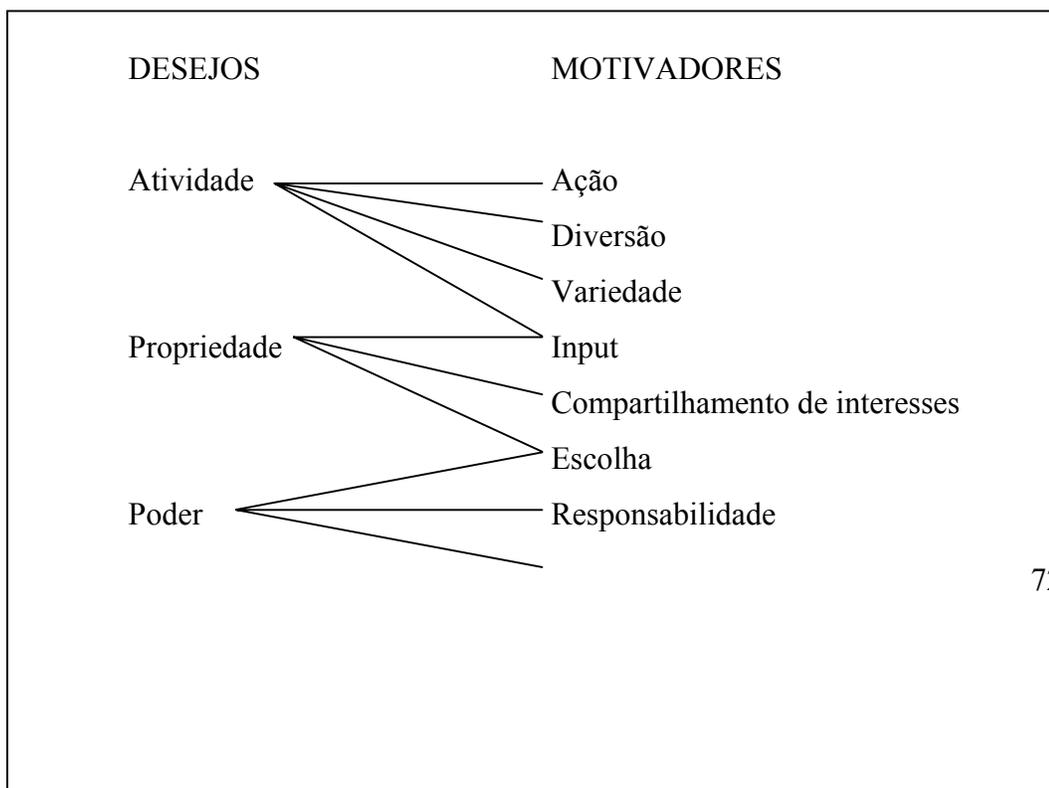
Para falar de motivação, é necessário que pensemos em emoções. De acordo com Spitzer, "todas as emoções começam com pensamentos sob a forma de avaliações subjetivas e instantâneas de situações. Qualquer situação pode ser vivenciada como positiva ou negativa, dependendo de como cada pessoa a interpreta."(SPITZER, 1997; p.35) Podemos pensar assim em um pessimista e um otimista. O otimista é a pessoa que tem pensamentos positivos em relação a tudo. Pensamentos positivos incluem sentimentos como felicidade, alegria, orgulho, interesse, desejo, esperança e excitação.(SPITZER, 1997). Já as emoções negativas, muitas vezes sentidas por pessimistas, abrangem tristeza, melancolia, raiva, ressentimento, desgosto, medo, ansiedade, frustração, culpa, arrependimento e vergonha. (SPITZER, 1997). Cada tipo de sentimento gera comportamentos correspondentes, positivos ou negativos.

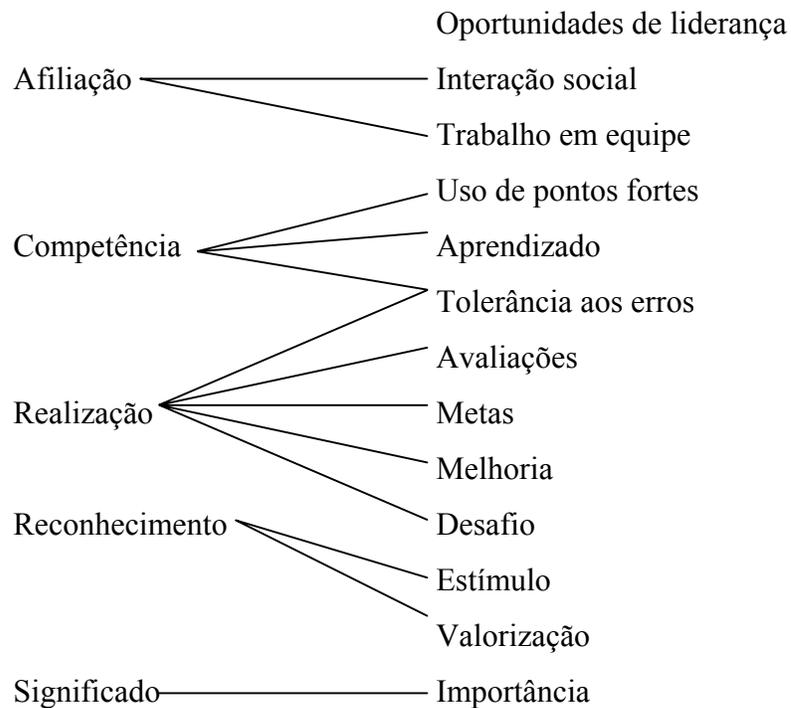
Motivação está também intimamente ligada ao desejo. De acordo com Spitzer, existem oito tipos de desejos humanos, cada qual capaz de liberar força motivacional. Os oito desejos são:

- ❖ Desejo de atividade;
- ❖ Desejo de propriedade;
- ❖ Desejo de poder;
- ❖ Desejo de afiliação;

- ❖ Desejo de competência;
- ❖ Desejo de realização;
- ❖ Desejo de reconhecimento;
- ❖ Desejo de significado.
- ❖ Desejo de significado.

Desejos e Motivadores de Spitzer





Fonte: SPITZER (1997:91).

Descrevendo mais detalhadamente cada um deles, podemos começar com o desejo de atividade. Este desejo reflete a orientação inata do homem à estimulação. O homem quer ser ativo, engajado. “Exatamente como a natureza abomina o vácuo, nós abominamos o tédio e a monotonia” (SPITZER, 1997; p.39).

Quanto ao desejo de propriedade, de acordo com Spitzer, o homem desde a mais tenra infância tem uma paixão por bens materiais. É possível perceber este desejo através dos valores concebidos atualmente pela nossa sociedade, “a propriedade tornou-se medida de valor pessoal. Possuir coisas faz com que as pessoas se sintam melhor em relação a si mesmas. O volume de bens que uma pessoa possui transformou-se em medida de valor humano.” (SPITZER, 1997; p. 40).

O desejo de poder aparece, segundo Spitzer, como profundamente enraizado na natureza humana. Existem controles externos, tanto dentro quanto fora do trabalho que roubam das pessoas sentimentos de poder pessoal. “As pessoas querem fazer escolhas. Querem desesperadamente controlar seus próprios destinos” (SPITZER, 1997; p.41).

O desejo de afiliação mostra o lado social do homem. O homem é naturalmente social e tem um desejo profundo de interagir com outras pessoas. “O trabalho fornece oportunidades imensas e importantes de afiliação. Fornece contratos e relacionamentos sociais ricos e variados. Na verdade, para muitas pessoas, o trabalho é a principal fonte de interação social. Os grupos de trabalho – de departamento a sindicatos e grupos informais – fornecem aos funcionários um forte sentimento de identidade social”. (SPITZER, 1997; p.42).

O desejo de competência talvez seja, de acordo com Spitzer, o mais fundamental dos desejos humanos, porque a sobrevivência depende dele. Desde o nascimento o bebê luta para dominar o seu ambiente, e com isso vai testando a sua competência. “A competência é a essência da auto-estima. Na verdade a auto-estima não passa de uma percepção da própria competência. A competência é um desejo profundo e arraigado. Praticamente todos os funcionários recebem com satisfação oportunidades de se sentirem mais competentes”(SPITZER, 1997; p. 42).

Um outro desejo humano muito poderoso é o desejo de realização. O desejo de realização é central no trabalho. “Coerentes com esse desejo, as pessoas gostam de realizar feitos no trabalho. O que motiva de fato são os desafios da vida. As pessoas se sentem bem em relação às suas conquistas” (SPITZER, 1997; p. 43).

Todos querem se sentir apreciados pelos outros, seja por seus méritos ou contribuições. Aqui entra o desejo de reconhecimento com um dos mais arraigados na natureza humana. ”Todos nós temos um apetite em geral insaciável de reconhecimento verdadeiramente positivo, que é demonstrado de forma ampla pelo nosso anseio por homenagens, troféus, medalhas, títulos, etc. Estas manifestações de estima têm grande significado para o ego”. Todos precisam de um tapa ocasional

nas costas e de uma palavra de estímulo de vez em quando. Sem isso a motivação diminui rapidamente. (SPITZER, 1997; p. 44).

O desejo de significado refere-se a incessante busca do homem de significar a vida. Questões sem sentido são descartadas e esquecidas.

Estes oito desejos são reprimidos pela maioria das organizações. As empresas querem que seus funcionários apenas produzam, de preferência sem reivindicar nada. A mentalidade das altas cúpulas das empresas é a de que funcionários que não desejam são mais fáceis de controlar.

Além dos aspectos intrínsecos e subjetivos, integrantes da personalidade de cada indivíduo, existe também o ambiente externo, ou seja, o contexto de trabalho onde cada funcionário está inserido. Spitzer afirma que no trabalho existem dois aspectos: a tarefa e o contexto. A tarefa é referente ao conteúdo técnico do trabalho. De acordo com o autor, toda tarefa é intrinsecamente monótona e entediante. No entanto o que pode tornar o trabalho mais motivador é o contexto. O contexto pode permitir ao trabalhador significar a sua tarefa, satisfazendo assim o desejo de significação a que Spitzer se refere quando fala dos oito desejos básicos da motivação.

Quando se pensa em uma tarefa, ela por si só pode não significar nada. Porém aquilo que ela representa na vida do trabalhador é que pode despertar motivação.

Portanto, para se criar um ambiente mais motivador, seria necessário tornar o ambiente de trabalho mais agradável e não, mudar apenas a mentalidade de cada trabalhador. “A criação de um ambiente de trabalho mais motivador ajudará definitivamente todos os funcionários a pensar de forma mais positiva e se sentir mais positivos em relação ao seu trabalho, liberando uma enorme força motivacional – uma abordagem claramente mais eficiente do que tentar mudar as atitudes de cada um e de todos os funcionários “. (Ibidem, p.58).

Nas pesquisas feitas por Spitzer em organizações norte americanas, foram identificados alguns desmotivadores entre os funcionários.

Um dos desmotivadores foi localizado junto à política das empresas. A política dentro da empresa envolve a competição pelo poder, influência, favores, promoções. Dentro deste aspecto percebe-se a existência daquilo que Spitzer chamou de “regras secretas tradicionais” para obtenção de recursos, recompensas e alocações. Na verdade, motivador seria “...todo o processo decisório ser realizado às claras, com base em critérios decisórios, objetivos e bem documentado.” (Ibidem, p.65).

Outro desmotivador nas organizações está relacionado à falta de objetivos esclarecidos, ao desconhecimento de um planejamento estratégico pelos funcionários. Em uma organização onde tudo é pedido “para ontem” e tudo é prioridade, a urgência das tarefas cai num descrédito. A falta de objetivos esclarecidos leva a organização a outros fatores desmotivadores que são as mudanças constantes “...algumas organizações apenas gostam de estremecer as estruturas, mudando pelo simples desejo de mudar. Outras organizações mudam excessivamente por falta de um foco gerencial claro ou por planejamento ruim.” (Ibidem, p. 69). Mudanças podem ser motivadores se bem planejadas, bem comunicadas e voltadas para resultados.

Regras desnecessárias são outro aspecto desmotivador apontado por Spitzer. “A maioria das regras é negativa e diz aos funcionários apenas o que não fazer.” (Ibidem, p. 66). Regras desnecessárias tiram a espontaneidade e a dinâmica natural da empresa, podendo tirar até o lado inovador de seus funcionários. Juntamente com as regras desnecessárias pode-se perceber o excesso de controle, conseqüentemente a falta de autonomia. Excesso de controle prioriza a manutenção do *status quo* e não da inovação.

Muitas organizações estimulam a competição interna, considerada como mais um desmotivador. É comum, em uma organização, perceber competições entre setores, no entanto os funcionários deveriam juntar suas forças para a competição externa à organização, isto é toda a organização juntar forças para competir com o mercado externo, sem estimular de forma direta ou indireta a

competição interna entre funcionários.

Os trabalhos mal projetados surgem aqui como consequência de outros desmotivadores, mas não deixam de ser desmotivadores também. Trabalhos mal projetados trazem como consequência o desperdício de tempo, de dinheiro e a perda da motivação. Dentro destas características se encaixam perfeitamente as reuniões improdutivas. “Muitas reuniões são freqüentemente acompanhadas por agendas ocultas, manipulação e domínio de alguns para que tudo, exceto a cooperação, seja estimulado.” (Ibidem, p. 67).

Outros aspectos desmotivadores que podem ser colocados na mesma categoria por fazerem parte da personalidade humana são: desonestidade, hipocrisia, injustiça, manifestação de críticas não construtivas.

A sonegação de informações é atualmente um fator de alta desmotivação. Em plena era da informação, “...a nova geração de funcionários quer saber mais, muito mais do que as gerações anteriores.” (Ibidem, p. 72).

Os desmotivadores existem, podem levar qualquer organização à falência e se apresentam para a maioria delas.

Da mesma forma que os desmotivadores têm o poder da destruição, os motivadores aparecem como esperança, podendo estes serem simbolizados por Fênix da Mitologia Grega, como a ave que ressurgiu das cinzas. Aspectos motivadores podem, de uma perspectiva de falência, trazer a organização ao desenvolvimento.

Os motivadores apontados por Spitzer são:

- ❖ Ação – Spitzer considera a motivação como um estado ativo, e não passivo. “Os seres humanos são mais motivados quando estão ativamente envolvidos.” (Ibidem, p. 92). A desmotivação leva ao ócio, ao desânimo no momento de cumprir tarefas. Nestes momentos o ócio atrai pensamentos negativos acompanhado de emoções negativas. A atividade e a produtividade fazem com que o homem se sinta útil e conseqüentemente motivado.
- ❖ Diversão – A diversão entra neste cenário para tornar o trabalho menos maçante

e repetitivo. Spitzer acredita que é necessário um pouco de humor para tornar os funcionários mais vigorosos e conseqüentemente mais produtivos.

- ❖ Variedade – A rotina pode trazer comodidade para alguns, mas por outro lado, a variedade torna os funcionários mais alertas e produtivos. “A variedade no trabalho pode ser oferecida por meio de um número infinito de formas: reorganização do ambiente físico, mudanças temporárias nas atribuições de trabalho, rotatividade de cargos, maior contato com o cliente (em especial para funcionários que não têm este contato regularmente), visitas a outras áreas da empresa, treinamento cruzado, ampliação/ enriquecimento de função, envolvimento em projetos de equipe e, como vimos anteriormente, atividade de diversão.” (Ibidem, p. 95). A variedade possibilita aos funcionários adquirirem novas informações e novas habilidades através de experiências inéditas.
- ❖ *Input* - “Cada funcionário é um recurso inestimável e uma fonte em potencial de informações criativas que podem ajudar a melhorar a organização.” (Ibidem, p. 95). O *input* se refere, neste contexto, como uma fonte inesgotável de criatividade e inovação por parte dos funcionários que podem trazer à empresa novos produtos. Os funcionários desejam participar, esta participação traz consigo o reconhecimento e a valorização destes funcionários por parte da gerência, que por sua vez torna-os mais motivados.
- ❖ Compartilhamento de interesses – É importante, para gerar motivação, que os funcionários se sintam parte integrante da organização onde trabalham. Para que se sintam integrantes, os funcionários devem participar, não apenas na participação de lucros, como também na participação das decisões e do planejamento estratégico.
- ❖ Escolha – A possibilidade de escolha traz consigo a sensação de liberdade. Todos temos o direito de escolher, de fazer opções. “Com muita freqüência, supervisores e gerentes tratam funcionários adultos como se fossem crianças e ditam-lhes precisamente o que podem e o que não podem fazer. Como a vida fora do trabalho é cheia de opções, os funcionários repetidas vezes se perguntam

por que não podem fazer mais escolhas no trabalho. A escolha libera uma força motivacional incrível, aumentando o sentimento de autonomia, autodeterminação e controle dos funcionários sobre suas próprias vidas. As pessoas sempre tendem a dar mais atenção àquilo que escolheram do que àquilo que lhes é imposto.” (Ibidem, p.97).

- ❖ Responsabilidade – Atribuir responsabilidade aos funcionários significa demonstrar a crença de que eles são capazes de acreditar no seu potencial.
- ❖ Oportunidade de liderança – Na verdade a maioria das pessoas já assumiu o papel de líder em algum momento da vida, seja como pai, mãe, professor(a) ou em alguma atividade comunitária. A pergunta levantada por Spitzer é: Por que essas pessoas não poderiam assumir o papel de liderança no trabalho? Liderança subentende responsabilidade, e responsabilidade, como foi visto no item anterior, traz motivação.
- ❖ Interação social – O contato social significa contato com idéias novas, aprendizado com pessoas diferentes. Quando o contato social é produtivo, ele se torna mais um motivo para que o funcionário vá trabalhar.
- ❖ Utilizando o talento – Todo o ser humano possui talentos. Estes talentos são muitas vezes abafados pelo contexto organizacional. “Quando as pessoas são contratadas, trazem consigo uma ampla gama de habilidades desenvolvidas em sua formação e experiência de trabalho anteriores, muitas aparentemente não relacionadas às suas principais atividades.” (Ibidem, p.101). Um funcionário pode se tornar extremamente motivado se a empresa tiver sensibilidade para perceber suas habilidades e souber aproveitá-las.
- ❖ Aprendizado – Além de apresentar suas habilidades, os funcionários querem ter a oportunidade de aprimorá-las. O aprendizado traz consigo a inovação de informações e o desenvolvimento do ser humano.
- ❖ Tolerância aos erros – O erro não deve ser encarado com um fracasso. O erro deve ser considerado como uma tentativa de execução. É importante que “... o fracasso se transforme em uma força criativa em sua organização.” (Ibidem,

p.103).

- ❖ Sistema de avaliação – Ser avaliado em uma organização significa ter os erros apontados, que por sua vez são considerados como fracassos. “Não é a avaliação em si que os funcionários abominam, mas a forma como é feita freqüentemente. Esses mesmos funcionários ficariam aterrorizados com a perspectiva de jogar boliche ou golfe, tênis, beisebol ou futebol sem marcar pontos!” (Ibidem, p. 103). O “marcar pontos” não deixa de ser uma forma de avaliação durante um jogo. A avaliação deve focar a melhora do funcionário, não deve ser uma ameaça para o seu cargo ou emprego.
- ❖ Metas – É importante se ter metas. Sem elas não teríamos motivos para acordar todas as manhãs. As metas, para serem motivadoras em uma organização, devem ser claras e definidas. As metas devem dar motivos para que os funcionários cheguem à organização todos os dias.
- ❖ Melhoria, valorização e importância – Estes são três aspectos que podem ser analisados juntos. “Na verdade são as melhorias contínuas, e não as grandes inovações, que dão às pessoas sua fonte mais duradoura de motivação.” (Ibidem, p.104). Estas melhorias levam à valorização do funcionário. Spitzer afirma que a valorização é um dos motivadores mais baratos e eficientes que existe. “A valorização é remuneração psicológica que os funcionários mais desejam.” (Ibidem, p. 106). A valorização faz com que os funcionários se sintam importantes. É importante para a motivação que os funcionários se sintam importantes, e que tenham consciência da importância do que fazem.
- ❖ Desafio e estímulo – O desafio no trabalho é algo estimulante, ainda mais se o desafio é reconhecido pela gerência. É importante que a gerência de uma organização desafie seus funcionários a ampliarem seus limites. Isto mostra o reconhecimento na capacidade de cada um e os estimula a alcançarem seus objetivos.

Depois de apresentar todos esse motivadores, é possível se perceber o poder que eles podem ter com os recursos humanos de uma organização. É importante

porém sempre ter claro que diante da subjetividade de cada indivíduo, cada um pode reagir de maneiras diferentes com cada motivador.

O poder de cada motivador vem da sua capacidade de estimular um ou mais de um dos 8 desejos relacionados na pag 66 deste trabalho.

3.5. Percepção

De acordo com Shein (1982), a motivação depende de muitos aspectos subjetivos do indivíduo, dentre eles, a maneira como se percebe o mundo, e a maneira como os indivíduos se relacionam com os colegas de trabalho.

Os comportamentos são guiados a partir das percepções que as pessoas têm a respeito do mundo. Dependendo do que eu percebo, vou agir de determinada maneira. Sendo a percepção uma construção subjetiva, os comportamentos são subjetivos também.

As percepções são bastante influenciadas pelas nossas crenças. Para ilustrar essa afirmação buscou-se o personagem Pigmalião da Mitologia Grega. “Pigmalião , rei de Chipre, era apaixonado pela estátua de uma mulher, que em uma das versões da lenda ele mesmo esculpiria. Arrebatado pela paixão, Pigmalião implorou a Afrodite (deusa do amor e da fertilidade), durante uma festa da deusa, que lhe desse uma mulher parecida com sua estátua. De volta à sua casa, vendo que a estátua adquirira vida, casou-se com ela...”(GAMA KURY, 1990; p.319). Pigmalião, na verdade, enquanto esculpia a estátua, agregava valores e histórias a ela, o que resultou na crença da formação de uma mulher ideal. Tais valores são frutos da cultura onde se está inserido, e é a partir deles que percebemos a realidade e temos convicções do que seja a verdade diante de fatos.

O que é percepção? Uma das definições de Martin-Baró (1983) se refere ao processo pelo qual as pessoas captam estímulos e os interpretam de acordo com suas experiências passadas e com os estímulos sensoriais que possuem.

De acordo com Bruner o processo de percepção se caracteriza por dois importantes aspectos:

1. entre a diversidade de dados disponíveis, seleciona-se aqueles que fornecem ao

indivíduo a obtenção de uma “constructo” adequado à sua capacidade.

2. O indivíduo tende a completar significativamente sua percepção acrescentando informações aos dados captados conseguindo assim formar imagens futuras a partir do percebido. (Bruner apud MARTIN-BARÓ,1983: 189)

Fatores sociais têm um papel crucial na determinação de sentidos e do que se percebe. Bruner assinala que não se pode perceber a realidade como se bem entende, partindo apenas de fatores subjetivos. As percepções devem ser aceitas socialmente. O que eu percebo deve condizer com as percepções sociais e culturais.

3.5.1. Percepção e Categorização

A percepção ocorre a partir de um processo de codificação cognitiva pela qual se capta a significação do objeto inserindo-o em um esquema de categorias preexistente em nossas construções cognitivas elaboradas no decorrer da vida até aquele momento. Categoria cognitiva pode-se definir como o conjunto de regras que permita classificar um objeto como equivalente a outros (MARTIN-BARÓ, 1983).

Um conceito semelhante ao de categorias é o de esquemas cognitivos abordado por Jean Piaget, que consiste em uma estrutura de traços generalizados de uma ação. Essas são características que podem ser reproduzidas e generalizadas.

Diante de pessoas ou objetos, ao perguntarmos “o que é isto?”, “estamos prontos para incluí-lo em categorias, sejam elas abstratas ou concretas”.

Bruner afirma que existem tipos essenciais de funções dentro do processo perceptivo, são elas: a cognição e representação do objeto de um lado, e a interpretação e inferência para o futuro do outro.

A função de codificação e representação pode ser sintetizada em três afirmações: 1) os esquemas cognitivos que estruturam a existência; 2) determinam a informação que se codificará e, na maioria das vezes será memorizada e, 3) afetam o tempo do processamento assim como a velocidade do fluxo de informações para

resolução da codificação e representação . O ponto fundamental deste processo é a estruturação da experiência. A forma como se codifica uma experiência determinará também sua memorização.

A função interpretativa e inferencial pode ser sintetizada em quatro afirmações : 1) os esquemas permitem completar as configurações percebidas e adicioná-las às informações que faltam, 2) oferecem subsídios para resolver problemas, 3) bem como avaliar a experiência vivida, 4) e antecipar o futuro, traçando metas, planos, e desenvolvendo projetos e esquemas comportamentais para serem realizados.

Através do desenvolvimento psíquico-motor, o indivíduo vai formando e construindo esquemas de protótipos e estereótipos através de traços percebidos no ambiente. Com o passar do tempo, experiências vão agregando mais características a estes esquemas em constante desenvolvimento. A percepção consiste então na aplicação de uma categoria ou esquema a um objeto.

Como estamos enfocando neste trabalho o convívio no ambiente organizacional caberia-nos levantar a seguinte questão: Qual o papel da percepção e da categorização como mediadoras de relações sociais?

Para responder tal questão, vamos começar refletindo a respeito do processo de socialização pelo qual os indivíduos passam desde o seu nascimento, pois é através do processo de socialização que o indivíduo constrói seus esquemas cognitivos que vão determinar sua forma particular de captar a realidade.

Diante de qualquer situação, o indivíduo, como forma de proteção frente ao ambiente onde vive, pergunta-se inconscientemente: O que eu estou percebendo? Para que isto me serve? Eu gosto disto ou não (categorização)?

Na relação interpessoal cotidiana não é diferente. Necessitamos informações sobre outras pessoas e nossa percepção cumpre o papel de fornecer respostas imediatas que são as nossas primeiras impressões a respeito das pessoas, ambientes ou objetos.

Senge (1998) ao se referir a percepção afirma que tendemos a perceber o

mundo de forma linear como uma corrente de acontecimentos. Na verdade deveríamos percebê-lo de forma sistêmica, não como uma corrente mas como uma teia de fatos entrelaçados.

A partir das construções perceptuais que ocorrem por meio de categorização, adquirimos o que Senge chama de “modelos mentais”, que determina não apenas a forma como vemos o mundo, como também a forma como agimos diante dele.

Os modelos mentais que adquirimos são resultado de condicionamentos providos da cultura onde estamos inseridos. Por exemplo, podemos pensar em uma cultura tipicamente capitalista, tal como a cultura americana, na qual as pessoas são condicionadas a pensar de forma individualizada e possessiva. Por outro lado, se pensarmos em uma cultura selvagem de determinada comunidade tipicamente camponesa do interior da África, tendo pouco contato com a civilização, onde a coletividade é essencial para sua subsistência, na qual a caça e a coleta fornecem resultados muito maiores quando feitas em grupo, concluímos que os modelos mentais não são os mesmos para estas duas culturas. A maneira como percebem o mundo e como agem diante dele são diferentes para estes dois grupos.

3.6. Feedback

A motivação para os alunos a distância via Internet pode estar bastante relacionada ao modo como são feitos os *feedbacks*. Pelo fato dos alunos não estarem em contato direto com os professores o *feedback* se torna uma importante ferramenta utilizada para que estes alunos possam saber como está sendo o seu desempenho no decorrer do curso.

Feedback é um termo da eletrônica que significa “retroalimentação”. Nas relações interpessoais porém, a palavra *feedback* possui um significado um pouco diferenciado e vem sendo empregada no sentido de fornecer informações sobre

como a atuação de uma determinada pessoa está afetando ou influenciando no comportamento de outra. Este segundo significado é de grande importância para a interação social e convívio entre as pessoas.

Para que um processo de *feedback* se torne realmente útil, ele precisa ser:

- ❖ Específico ao invés de genérico: o *feedback* deve ser dirigido diretamente a pessoa e nunca ao grupo de forma genérica. Se no momento do *feedback* você aponta uma característica a determinada pessoa, esta característica deve ser explicada. Por exemplo: quando se diz que alguém é “dominador”, é necessário explicar o que se entende por esta palavra, e em que momento específico se teve esta percepção.
- ❖ Compatível com as necessidades de quem comenta e de quem recebe. Pode ser destrutivo quando satisfaz apenas à necessidade de quem comenta. Na verdade o receptor deve estar aberto para receber um *feedback*. Se isso não acontecer, o *feedback* se torna inútil.
- ❖ Dirigido. Este tópico se refere a dirigir o *feedback* apenas para comportamentos ou características que o receptor possa modificar. Se isso não ocorrer, o *feedback* se torna frustrante.
- ❖ Solicitado ao invés de imposto.
- ❖ Oportuno. É importante saber a hora certa e a maneira certa de colocar ao grupo, ou a determinada pessoa o que se pensa a seu respeito.
- ❖ Esclarecido para garantir uma comunicação precisa. É necessário que a pessoa que deu seu *feedback* tenha certeza que se fez entender de forma correta, evitando dúvida interpretação. (MOSCOVICI,1997).

Mostrando os passos para o sucesso de um *feedback* para até ser um processo fácil. No entanto, todos nós sabemos como é difícil aceitar nossas próprias falhas. Por outro lado é difícil também dar *feedback* porque tememos a reação do outro. Tememos que nossas palavras sejam mal interpretadas. Na nossa cultura o *feedback* é visto como crítica e tem implicações fortes em termos de amizade, coleguismo, competência e reconhecimento.

Todos nós precisamos de *feedback*, afinal todos sentimos a necessidade de saber como os outros nos percebem, porque muito da nossa personalidade é formada pelo olhar do outro.

Se refletirmos sobre nosso cotidiano, vamos perceber que *feedback* são solicitados a todo o momento para nós e de nós. Estes pedidos são feitos muitas vezes da forma mais sutil possível, em forma de afirmações, negações e, outras vezes, diretamente da forma interrogativa: Como estou me saindo no meu trabalho? Dê-me sua opinião? Como você me vê? Todos nós, alguma vez na vida, já fizemos estas perguntas, ou pelo menos tivemos vontade de fazê-las.

Diante de tudo que já foi visto e comentado sobre *feedback* existem dois fatores primordiais para que ele seja feito com sucesso, são eles: respeito e boas intenções. A intenção por trás de *feedback* deve ser a de melhorar o desempenho de um colega ou amigo, e jamais de despejar toda a raiva que se está sentindo naquele momento.

3.7. Empatia

Em um curso a distância via Internet, como se percebe a questão da Empatia, a partir de uma relação apenas virtual, na qual os alunos se comunicam apenas por meio da escuta, deve ser bastante desenvolvida e trabalhada com o grupo.

A palavra empatia vem do grego *empátheia*, que significa “entrar no sentimento”. Empatia atualmente é definida como a capacidade de saber como o outro se sente.

Empatia exige sensibilidade, boa percepção e atenção, porque muitas vezes as pessoas não conseguem expressar seus sentimentos por meio de palavras. Portanto a chave para que possamos entender como a outra pessoa está se sentindo é a capacidade de interpretar gestos, expressões faciais e corporais, olhares e outros sinais. Goleman afirma que da mesma forma que a expressão da razão se dá através

das palavras, a expressão da emoção se dá através do não verbal. (GOLEMAN, 1995).

Ter empatia exige maturidade. É comum em meio a situações embaraçosas em que estejamos inseridos, nos fecharmos, pensarmos apenas em nós mesmos. Porém, apenas através de maturidade e autoconhecimento, conscientes acerca de nossas próprias emoções podemos em tais situações embaraçosas sairmos do nosso “casulo” para percebermos como a outra pessoa possa estar se sentindo e percebendo a situação.

A empatia não se aprende em bancos de escolas ou universidades. A capacidade de empatia é, na maioria das vezes, tacitamente aprendida (GOLEMAN, 1995; p. 111)

Muitos pesquisadores sociais como Martin afirmam que a origem da ética está na empatia. Hoffman sugere que a capacidade de afeto empático pode levar determinadas comunidade a seguir certos princípios morais . (Hoffman apud GOLEMAN, 1995).

Como é a nossa sociedade e cultura em relação à empatia? Somos culturalmente empáticos? Você particularmente é uma pessoa empática?

3.8. Educação a Distância

3.8.1. Breve Histórico da Educação a Distância

Muitos autores consideram como a origem da Educação a Distância o ensino por correspondência existente desde os antigos gregos. Dentro deste histórico podemos encontrar as cartas de Platão a Dionísio, cartas de Cícero, especialmente as enviadas de Atenas para Roma a seu filho Marco, as numerosas cartas de Santo Agostinho contendo doutrinas, exortação, conselhos, condenação de erros e heresias, as cartas de São Paulo aos cristãos de Roma, Corinto, Colossos, Galácia, Éfeso, Filipos, Tessalônica, etc. ensinando a doutrina cristã, as cartas de Rousseau e Voltaire transmitindo seus

conhecimentos de filosofia e ciência. Passando por inúmeros outros autores, filósofos, cientistas podemos chegar aos dias de hoje com a tecnologia mais avançada tendo a possibilidade de usufruir do ensino a distância através de muitos outros instrumentos como videoconferência, fitas de vídeo, telefax, software, internet, intranet, entre outros.

Pode-se observar que o desenvolvimento dos serviços de correio, agilização dos processos de transporte e principalmente o desenvolvimento e as inovações tecnológicas voltados para o campo da comunicação, tiveram grande contribuição para a expansão da Educação a Distância. (SENAI, 1997).

3.8.2. Causas do Aparecimento da Educação a Distância.

Existiram muitos fatores que contribuíram para o aparecimento da Educação a Distância. Podemos enumerar aqui alguns deles relacionados a circunstâncias culturais, sociais, econômicas, geográficas, políticas e tecnológicas.

Relacionado a aspectos culturais sabe-se que a globalização vem a cada dia intensificando mais a competição no mercado de trabalho. Com isso as pessoas sentem a necessidade cada vez maior de uma educação permanente, buscando a cada dia através da educação, a abertura para novas experiências, novas idéias, a oportunidade de mudar através da troca de idéias com outras pessoas. Enfim, as pessoas estão buscando caminhos para se preparar para as mudanças, tendo ferramentas para poder se adaptar com o imprevisível através de uma aprendizagem contínua.

“A escola, na sua concepção tradicional de ensino não tem mais como assumir sozinha o papel de propulsora do desenvolvimento e do conhecimento humano”(SENAI, 1997; p.15). É preciso buscar outros meios de aprendizagem além do ensino tradicional (presencial).

Relacionado à questão sócio-política, pode-se perceber que atualmente, com o crescimento da demanda pelo aprendizado, o ensino tradicional não dispõe de infraestrutura para suprir os anseios de igualdade de oportunidades no acesso à aprendizagem sistematizada. Nesta insuficiência de infra-estrutura pode-se adicionar a

questão geográfica, pois muitas pessoas residem em áreas distantes, como em muitos lugares do meio rural por exemplo, onde não existem escolas tradicionais. Ou ainda a questão de horários, pois sabe-se que muitos trabalhadores que cumprem suas jornadas de trabalho e gostariam de continuar estudando, não podem freqüentar escolas tradicionais. Como os trabalhadores, encontram-se ainda as donas de casa, hospitalizados, presos, enfim, pessoas que por diversos motivos não têm condições de ter horários fixos para freqüentar bancos de escola.

Quanto aos fatores econômicos, sabe-se que os sistemas formais de educação são excessivamente caros, e “estudos confirmam que é grande a rentabilidade da Educação a Distância, situando-a quando muito em 50% dos gastos médios dos sistemas convencionais, e atingindo grande quantidade de pessoas com a mesma qualidade que possa ser imprimida aos programas presenciais de ensino.” (SENAI, 1997; p.16).

O ensino tradicional é concebido para atender a alunos antes de ingressarem no mercado de trabalho, esquecendo-se da população adulta, profissionalmente ativa que quer continuar sua educação visando um desenvolvimento constante de suas capacidades através do ensino sistematizado.

É visível a todos que o desenvolvimento tecnológico está tomando conta do dia a dia das pessoas, criando subsídios cada vez maiores para a Educação a Distância. Tecnicamente falando, as pessoas não precisam mais depender apenas do ensino tradicional - presencial. Dia a dia estão surgindo meios para aprimorar a Educação a Distância, diminuindo cada vez mais as carências existentes no sistema através do aprimoramento dos meios de comunicação audiovisuais, via computador (Internet), etc.

A partir de algumas necessidades e alternativas mostradas anteriormente, começa-se a perceber que “investir na educação é aumentar o capital humano de uma sociedade, agregar valor intrínseco inestimável, o que deve ser feito com a máxima rentabilidade em termos qualitativos e quantitativos” (SENAI, 1997; p. 16).

3.8.3. Definições de Distância e Educação a Distância.

Existem muitas definições do termo distância. Geograficamente falando, a palavra distância é associada a um espaço físico, geográfico, “o que se quer dizer com distância geográfica está na razão direta da identificação de cada um com pontos específicos da superfície terrestre, com lugares: a casa, o bairro, a comunidade, a cidade, por exemplo.””(SENAI, 1997; p. 27).

Com relação a Educação a Distância , a distância refere-se ao espaço entre a instituição e o aluno.

Relacionado a tempo a distância pode indicar a passagem deste tempo. As telecomunicações, dentro deste contexto tornaram esta distância menor, porque as pessoas podem ser colocadas em qualquer lugar instantaneamente, basta ter um telefone, por exemplo.

A distância pode envolver ainda a questão da diferença cultural, social e psicológica, enfim, ela pode estar presente na definição de cada indivíduo como diferente e único.

Percebendo que a distância pode ser de ordem cultural, temporal, psicológica dentre outros aspectos, é possível concluir que esta distância é relativa ao contexto onde está inserida.

A Educação a Distância aparece para nós como um meio para diminuir estas distâncias reduzindo o isolamento geográfico, psicossocial e cultural.

Mas, o que é Educação a Distância?

Não existe apenas uma definição de Educação a Distância, contudo serão apresentadas algumas definições já consagradas por autores estudiosos do ramo.

Dohmem por exemplo define Educação a Distância como ”uma forma sistematicamente organizada de auto-estudo, onde o aluno se instrui a partir do material que lhe é apresentado; onde o acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados a cabo por um grupo de professores. Isto é possível a distância, através da aplicação de meios de comunicação capazes de vencer essa distância, mesmo longa. O

oposto da Educação a Distância é a educação direta ou educação face a face: um tipo de educação que tem lugar com o contato direto entre professores e alunos”(Dohmen apud SENAI, 1997; p. 34).

Podemos encontrar alguns complementos para a definição de Dohmen , como no caso de Holmberg que afirma que “a Educação a Distância leva em conta o estudo individual (...) serve expressamente ao aluno isolado, no estudo que realiza por si mesmo (Holmberg apud SENAI, 1997; p.35), ou McKenzie e Shuphan colocando que “o sistema deve estar em condições de superar a distância entre pessoal docente e alunos, utilizando essa distância como elemento positivo para o desenvolvimento da autonomia na aprendizagem” (McKenzie e Shuphan apud SENAI, 1997; p. 37).

Diante de inúmeras definições que encontramos, apesar de termos citado apenas algumas neste trabalho, de acordo com Willis (1995) podemos considerar a Educação a Distância como um processo de educação onde o professor e o aluno são separados por uma distância física, e a tecnologia é utilizada para preencher as necessidades de uma comunicação a distância, que não existe face-a-face. Este tipo de programa pode oferecer a adultos uma segunda oportunidade de estudar através de uma educação sistematizada, sem limite de tempo e espaço.

Em meio às definições e complementos, o que se pode destacar da Educação a Distância é a grande vantagem quanto à flexibilidade do tempo e espaço, e as vantagens que as pessoas podem usufruir dessa circunstância. (WILLIS, 1995).

3.8.4. Características da Educação a Distância.

A primeira característica levantada é certamente a mais óbvia, que consiste na separação entre professor e aluno, onde o professor passa seus conhecimentos aos alunos através do material didático preelaborado.

A utilização de meios técnicos é outra característica da Educação a Distância, pois os recursos utilizados para comunicação a distância (áudio, impressos, vídeo, informática) têm contribuído para o avanço deste método de ensino, que não poderia

existir sem eles.

A Educação a Distância deve dispor de bons recursos didáticos auto-instrucionais para que o aluno possa aprender sozinho. Para isto é necessário que a instituição organizadora do processo deva ter um bom planejamento de todos os passos elaborados a fim de prever as possíveis dúvidas dos alunos, e verificar a melhor maneira de esclarecê-las.

Através da Educação a Distância o aluno deve ser capacitado a “aprender a aprender” e “aprender a fazer”, de maneira flexível, respeitando sua autonomia com relação ao tempo, estilo, ritmo e método de aprendizagem.

Outra forte característica da Educação a Distância é o fato de ser uma comunicação bidirecional. Isto porque o aluno não é simplesmente um receptor de mensagens e conteúdos planejados, ele, na verdade, deve influenciar na maneira do professor ministrar a aula. O professor, por sua vez, deve receber *feedbacks* e exercícios objetivando a otimização do ato educativo. O diálogo através da Internet ou mesmo através do telefone são formas rápidas de conseguir esta comunicação bilateral. “A intensidade da comunicação bidirecional pode tornar os programas de Educação a Distância mais ou menos distantes de seus destinatários, devendo ser dirigida com o maior empenho para que essa distância tenha o menor significado e influência possíveis.” (SENAI, 1997; p. 44).

A educação e comunicação massivas, que não são possíveis na educação presencial, é mais uma característica da Educação a Distância. Isto ocorre porque na educação presencial existe o limite do espaço de sala de aula e do tempo, onde todos os alunos devem se adaptar no período preestipulado das aulas. Na Educação a Distância, com um bom sistema de comunicação massiva é possível suprir estes limites de tempo e espaço, posto que o aluno tem a alternativa de escolher seus próprios horários e ter suas aulas no local que lhe é mais apropriado.

3.8.5. Objetivos da Educação a Distância

Muitos são os objetivos da Educação a Distância e dentre eles destacamos alguns como: democratizar o acesso à educação, proporcionar uma aprendizagem autônoma e ligada à experiência, promover um ensino inovador e de qualidade, incentivar a educação permanente, reduzir custos. (SENAI, 1997).

A democratização da educação aparece como objetivo, quando a Educação a Distância tem a possibilidade de atingir todas as pessoas sem distinção quanto ao local geograficamente situado. Poder estudar sem sair do local de origem traz a vantagem de possibilitar aos alunos permanecerem no seu meio cultural e natural, evitando a aglomeração e superpopulação demográfica nos grandes centros e capitais. Incluindo o fato de que este método de educação pode contribuir para uma melhor qualidade de vida dos alunos que se dispõem a aprender à distância. Relacionado à questão de proporcionar uma aprendizagem autônoma, vale destacar que os alunos, através do método de Educação a Distância são sujeitos ativos de sua formação, e a satisfação da aprendizagem aparece pelo esforço pessoal de cada um. A redução de custos na Educação a Distância pode atingir a 50% se comparado ao ensino presencial. (SENAI, 1997; p. 46).

De acordo com Moore e Kearsley (1996) a Educação a Distância é um plano de aprendizado que normalmente ocorre em diferente local do ensinamento, o que resulta em técnicas e elaborações especiais de curso, além de especial técnica de instrução, especial método de comunicação, através da tecnologia eletrônica e outras, e especial infra-estrutura organizacional e administrativa .

O objetivo da Educação a Distância é promover a instrução do aluno no local e tempo que lhe são mais convenientes. “Algumas pessoas usam o termo “Ensino a Distância” como sinônimo de “Educação a distância”. Nós entendemos que os dois termos não são exatamente sinônimos. O ensino diferencia da educação por ser algo sistemático e ponderado. (MOORE E KEARSLEY, 1995; p. 2).

3.8.6. Transmissão da Educação a Distância

De acordo com Willis (1995), dentro de uma larga extensão de opções tecnológicas para se avaliar a transmissão da educação a distância, foram destacadas quatro categorias relacionadas abaixo.

VOZ – para esta categoria de interatividade estão incluídos: o telefone, audioconferência, ondas de rádio, fita cassete.

VIDEO – inclui imagens através de slides (estático ou em movimento), e movimentos em tempo real combinados com áudio.

DADOS – computadores enviam e recebem informações eletronicamente, por isso o termo “dado” é utilizado para descrever uma larga categoria de ferramenta instrucional.

IMPRESSOS – elemento fundamental para a Educação a Distância. Existem vários formatos de impressos: texto, guias de estudo, livro-texto, resumos.

Um sistema de conhecimento e familiarização da Educação a Distância

Antes de começar um curso a distância aconselha-se aos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem que se familiarizem com a forma como o conhecimento será transmitido

Acredita-se que essa familiarização ajude o aluno a entender a educação a distância no campo de estudo o que se torna necessário para o sucesso da prática.

Essa familiarização da Educação a Distância consiste em aprender, ensinar, se comunicar, planejar, gerenciar e compreender alguns componentes históricos e filosóficos a fim de poder contextualizar o que se está aprendendo. Todos esses componentes devem estar juntos para formar o todo. Eles estão interligados e são dependentes um do outro. (WILLIS, 1995).

3.8.7. A Educação a Distância Como um Processo Produtivo

Existem muitas dúvidas a respeito do aprendizado dos alunos a distância ser tão eficaz quanto o aprendizado face-a-face. Pesquisas compararam os dois processos, a Educação a Distância e a educação presencial, e comprovaram que um pode ser tão eficiente quanto o outro, se os métodos e tecnologias utilizadas forem apropriadas às tarefas, e se existir uma produtiva relação de *feedback* entre alunos e principalmente entre aluno-professor.

3.8.8. Componentes da Educação a Distância.

O Aluno é um dos elementos que compõe a Educação a Distância, por sinal o elemento básico e central no processo de aprendizagem. “O aluno não é um receptor passivo de mensagens educativas. Ao estudar e ao aprender a distância, terá que percorrer a maior parte do processo de forma autônoma e independente, desenvolvendo o autodidatismo.” (SENAI, 1997; p. 48). Os alunos da Educação a Distância são geralmente adultos que trazem consigo a alfabetização, além de conhecimentos tácitos, experiências e expectativas que devem ser considerados no processo. De acordo com Willis encontrar as necessidades dos alunos é a pedra principal (a base) para a produtividade da Educação a Distância. Fazer os alunos aprenderem requer motivação, planejamento, análise e aplicação do contexto. Quando instruções são apresentadas a distância aos alunos, os desafios se tornam maiores justamente por eles estarem fisicamente separados, e não poderem se comunicar face-a-face, isto sem considerar as poucas oportunidades de integração com os professores fora da sala de aula, além de terem que depender da tecnologia para preencher o vazio da ausência do encontro presencial.

O Local onde são projetadas as aulas é um componente tão importante quanto os outros. O principal desafio deste método de Educação a Distância é justamente o fato

de ser a distância devido às suas peculiaridades.

Outro componente que forma o processo de Educação a Distância é o Docente. Faz parte do papel do docente motivar e possibilitar a aprendizagem, autônoma e independente do aluno, visto que não existe contato direto entre professor e aluno. A função de motivar o aluno a distância passa a ser mais difícil do que na educação presencial. (SENAI, 1997).

Facilitador – o facilitador deve assumir o papel de uma ponte entre o aluno, o ensinamento e o instrutor. O facilitador deve estar atento ao que o aluno está aprendendo e o que o instrutor está ensinando. O facilitador deve igualar o entendimento do conteúdo entre os alunos de forma que o ensino seja assimilado de forma homogênea por todos.

Equipe de suporte – estes garantem o sucesso da Educação a Distância. A equipe de suporte precisa estar atenta a um grande número de detalhes como: registro dos alunos, cópias de material, organização de calendário.

Administração – A administração elabora a missão acadêmica e cuida para que o foco desta missão seja mantido. A administração também prepara o planejamento do curso e fornece suporte ao corpo docente e discente, para que o controle técnico e a operacionalização sejam feitos de forma adequada. (WILLIS, 1995).

A Comunicação é mais um elemento muito importante no processo de Educação a Distância. Na verdade, não se pode aceitar como educador quem não tenha uma boa comunicação. Todo processo que inclui educação, inclui também comunicação. É através da comunicação que existe a possibilidade de compartilhar idéias, desejos e emoções de forma direta. Na Educação a Distância a comunicação assume um papel peculiar por ter que suprir os hiatos existentes na ausência da relação interpessoal presencial entre o grupo (alunos e professores). “ Como a comunicação se realiza por diversos meios(a fala, a escrita e o gesto), veiculados pelo próprio emissor ou através de reprodução sonora e/ou visual, utilizando recursos eletrônicos (multimídia), deixa de ser de natureza unicamente lingüística para assumir uma natureza semiótica . “(SENAI, 1997; p.63).

A comunicação na Educação a Distância caracteriza-se pelo afastamento do aluno com o professor e dos outros companheiros de aula, sendo a solidão um elemento constante neste tipo de educação, o que traz uma desvantagem quanto à comunicação interpessoal. Para suprir ou minimizar esta desvantagem, a comunicação em Educação a Distância é feita através de canais utilizando diversos meios, tais como:

- ❖ Materiais impressos, que podem ser enviados pelo correio, por telefax ou via internet;
- ❖ Materiais audiovisuais, tais como telefone, cassetes, vídeo, rádio, televisão, etc);
- ❖ Material informático por meio de softwares específicos, CD-ROM, hipermídia;
- ❖ Material telemático através de correio eletrônico, etc;
- ❖ Instrutoria inserida na relação mista e a presencial, individual ou grupal, e a distância.

A Educação a Distância tem como característica a auto instrução guiada por um instrutor em uma relação bidirecional. Com isso o perfil dos alunos deve nortear a elaboração do material didático.

Outro componente da Educação a Distância é a estruturação e organização do processo. Uma instituição que desenvolva um programa de Educação a Distância deve ter uma boa estrutura e organização. Estes itens fazem a diferença quanto à otimização dentro deste processo de Educação a Distância. Ter uma boa estrutura significa agilidade na produção e distribuição de materiais, significa ter um bom processo de comunicação, ter um boa coordenação nos processos de orientação e aprendizagem, e por fim um bom processo de avaliação.

A interatividade se apresenta como outro componente da Educação a Distância. Nas relações comuns como a presencial, por exemplo, a questão da interatividade já se mostra complexa, necessitando de explicações e reflexões fundamentadas na sociologia, psicologia, lingüística, história, antropologia, entre outras. A interatividade na verdade depende da cultura.

Na Educação a Distância a interatividade é rodeada pela diferença de se ter o mesmo material didático, e os mesmos métodos e estrutura de curso para pessoas de

culturas diferentes. “Interagir com pessoas que têm diferentes princípios de vida, costumes, habilidades, conhecimentos, preconceitos, limitações, escolaridade e objetivos, exige atenção e flexibilidade para localizar e procurar resolver dificuldades, bloqueios, incompreensões, objeções, etc. A interação, em Educação a Distância, não se dá apenas entre aluno e material instrucional, alunos entre si, alunos e instrutor, alunos e instituição de ensino. Dá-se, também, entre os demais elementos que compõem o universo do aluno (história de vida, família, trabalho, classe e outros grupos a que pertença).” (SENAI, 1997; p. 66).

3.8.9. O Diálogo na Educação a Distância

Para que exista um diálogo basta que existam pelo menos duas pessoas que estejam interagindo verbalmente. “O diálogo é uma conversa entre duas ou mais pessoas. Uma fala sobre determinado assunto. Sobre este assunto a outra dá a sua versão. A primeira responde caracterizando determinados pontos, pontos que a outra não mencionou, ou por esquecimento ou por não concordar com eles. Se for verdadeiro este último fará a outra pessoa apresentar a sua contra-argumentação. A primeira pessoa rebate. E, desta forma, as duas pessoas enfrentam um diálogo que pode durar bastante tempo.” (ENGELMANN, 1982).

A qualidade de um diálogo depende da inter-relação entre os participantes, do grau de intimidade e do tipo de relação entre eles.

Em um diálogo são passadas mensagens para os participantes a respeito de determinado assunto. Chanlat afirma que uma mensagem comporta “buracos”, no qual muitas palavras ou fatos não são entendidos e devem ser ditos por outras vias. Faz parte do conteúdo para preencher esses “buracos” também a interpretação de quem ouve a mensagem. (CHANLAT, 1996).

Diante de uma mensagem, a primeira coisa que o ouvinte faz é analisá-la sob três aspectos:

- ❖ o elemento constitutivo literal que consiste em considerar as palavras em objetos

passíveis de codificação e decodificação;

- ❖ o elemento constitutivo indicador que só pode ser compreendido quando se refere a uma determinada situação;
- ❖ o elemento constitutivo contextual no qual a interpretação depende do contexto. Os “contextos de significação” são esquemas cognitivos de origem social.

Cabe aqui analisar como ocorre a dinâmica da Educação a Distância diante desses três elementos.

O problema da Educação a Distância não estaria no elemento constitutivo literal. O elemento constitutivo indicador, no entanto, para alguns casos poderia trazer problemas, dependendo do nível de interpretação necessário. Porém para muitos casos o elemento constitutivo contextual para a Educação a Distância poderia ser problemático, já que seu entendimento depende do contexto onde está inserido e de esquemas cognitivos de origem social. E como a Educação a Distância se caracteriza pela flexibilidade de poder chegar a qualquer localidade do mundo, onde pessoas podem aprender o mesmo conteúdo do mesmo programa e ao mesmo tempo, o elemento constitutivo contextual pode se tornar um problema, já que uma pessoa de Uganda pode receber a mesma mensagem que uma pessoa do interior do Alaska, as duas têm como objetivo interpretá-la e esta interpretação tem grande probabilidade de ser bastante diferente, de acordo com os esquemas cognitivos de origem social pertencentes a cada um.

Na educação presencial as dúvidas quanto à interpretação podem ser tiradas de forma instantânea e simultânea. Porém na Educação a Distância via Internet, as dúvidas demoram horas ou até dias para retornar ao remetente, o que faz com que passados alguns dias, a dúvida possa ter mudado ou até mesmo ter sido sanada por outros meios.

Chanlat, quanto ao aspecto dos esquemas cognitivos, fala da “comunidade da língua”. A noção de “comunidade da língua” caracteriza-se por alguns fatores, como:

- ❖ os membros de uma mesma “comunidade da língua” realizam a mesma decomposição de mensagens lingüísticas nos três elementos constitutivos (literal, indicador e contextual);

- ❖ dispõe da mesma gama de contextos gerais para interpretar o elemento contextual;
O que o ouvinte possui para preencher os “buracos” e para interpretar os conteúdos de uma mensagem?

O ouvinte possui a Situação e o Contexto.

A Situação é definida por três dimensões:

- ❖ pelos participantes;
- ❖ por uma dimensão espacial;
- ❖ por uma dimensão temporal.

A Situação é definida por alguns sociólogos como relacionada à interação. “Definirei situação social como um ambiente feito de possibilidades mútuas de controle, no seio do qual o indivíduo se encontrará submetido, em todos os sentidos à percepção direta de todos os que estão ‘presentes’ ; estes, por sua vez, podem ser igualmente percebidos” (Goffman, apud CHANLAT, 1996). Neste sentido, como coloca Chanlat, a situação não exige apenas estar fisicamente presente, mas além disso exige estar fisicamente presente na resposta do outro.

Os Contextos “são modos de leitura da situação. São as estruturas da interpretação, os esquemas cognitivos que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem, e em particular, compreender os fatos da língua” (CHANLAT, 1996; p. 49).

3.8.10. O Perfil do Estudante a Distância

Willis (1995) afirma que o primeiro papel do estudante é aprender. Esta tarefa desafiadora requer motivação, planejamento, habilidade de análise e aplicação das informações aprendidas. Em Educação a Distância este processo é complexo por diversas razões, dentre elas porque:

- ❖ Muitos estudantes são mais velhos, tendo que dividir seu tempo entre família, emprego, lazer e estudos.

- ❖ Os estudantes a distância possuem muitos objetivos para fazer o curso, como: aumentar o nível da sua graduação para melhorar no emprego, ou simplesmente ampliar seus horizontes de informação.
- ❖ Na Educação a Distância o aluno está geralmente isolado e com isto o sentimento de competição se torna menor, fato este que levanta o nível de motivação do aluno que não tem que ficar comparando o seu nível de desempenho com o de outros alunos.
- ❖ Para o aluno falta o suporte imediato do professor que tem a responsabilidade de motivá-los a distância, e se necessário, dar atenção às necessidades e dificuldades que surgem durante o estudo.

Se formos analisar o desenvolvimento dos alunos a distância enquanto acadêmicos, pode-se constatar que alguns alunos têm dificuldade de determinar o que realmente querem de um curso sistematizado a distância. Isto ocorre porque os alunos não têm o suporte imediato de seus colegas, não possuem um pronto acesso ao instrutor, ou familiaridade com a tecnologia usada na Educação a Distância. (WILLIS, 1995).

Morgan sugere que alunos a distância que não confiam no seu aprendizado tendem a concentrar-se na memorização de fatos e na ordem de detalhes apenas para completar alternativas de uma prova de múltipla-escolha. Como resultado disto eles adquirem um pobre entendimento sobre o curso. Esse método de aprendizagem, em que os alunos decoram muito, compreendem e raciocinam pouco, é superficial para a aprendizagem Morgan apud WILLIS, 1995).

Willis faz um apanhado das características principais de dois tipos de aprendizagem: a aprendizagem superficial e a aprendizagem mediante o conhecimento profundo.

- ❖ A aprendizagem superficial caracteriza-se pelo aluno ater-se em:
- ❖ Foco em símbolos;
- ❖ A memorização de informações e procedimentos apenas para os testes,
- ❖ Falta de associação reflexiva de conhecimentos e fatos,
- ❖ Dificuldade de distinguir os princípios e evidências de novas e velhas informações,

- ❖ Ênfase a fatores superficiais e falta de visão sistêmica da realidade.

A aprendizagem a partir do conhecimento profundo caracteriza-se pelo aluno ater-se em:

- ❖ Foco no que realmente é importante,
- ❖ Relato e distinção de novas idéias,
- ❖ Visão sistêmica da realidade, noção de contexto,
- ❖ Relato e distinção de evidências e argumentos,
- ❖ Organização do contexto

A mudança do aprendizado superficial para o aprendizado profundo não é automática. De acordo com Willis, os autores Brundage, Keane e Macksneson afirmam que alunos adultos e seus instrutores devem superar desafios, tais como: ter autodisciplina e responsabilizar-se por eles mesmos, por seus desejos, habilidades, necessidades; manter o aumento da auto-estima; ter clara noção daquilo que aprenderam; redefinir os conhecimentos e conceitos; partilhar o que assimilaram com os colegas.

Por ser um método de ensino peculiar, existem alguns desafios bastante característicos que norteiam a Educação a Distância. São eles:

- ❖ A motivação é responsabilidade de todos – A alta motivação precisa ser mantida na Educação a Distância para compensar a falta do contato face-a-face. Instrutores podem ajudar a motivar estudantes a distância através de um *feedback* consistente e adequado, encorajando discussões entre os alunos, preparando-os bem durante as aulas, reforçando o hábito do estudo produtivo.
- ❖ Proprietários de força, desejos, habilidades e necessidades, os alunos de Educação a Distância precisam reorganizar suas forças e limitações. Eles precisam ainda perceber suas metas e objetivos em relação a aprendizagem. O instrutor precisa ajudar o aluno a distância a descobrir estas forças, limitações e objetivos para efetivar sua função no processo de aprendizagem. Precisa ainda promover oportunidade nas quais os alunos possam partilhar seus objetivos pessoais, ampliar sua rede de significados e aumentar a motivação.

- ❖ Manutenção e aumento da auto-estima – Alunos a distância podem se sentir inseguros quanto às suas habilidades de fazer um bom curso a distância. Nesta situação é importante o apoio da família para que os alunos de um curso a distância se sintam mais seguros. O instrutor pode promover a auto-estima dos alunos através de um adequado *feedback*. É importante que os professores respondam aos alunos de forma individual e satisfatória, e que façam comentários a respeito da performance de cada um, agregando sugestões que levem ao desenvolvimento.
- ❖ Interação com os outros – Alunos produzem mais na sua aprendizagem quando podem interagir com outros alunos. A integração caminha para resolução de problemas em grupo. Os alunos, quando sentem dificuldade em promover encontros presenciais com seus colegas, devem usufruir dos benefícios da tecnologia e se comunicarem através de e-mails, fax, telefone.
- ❖ Clareando o que se aprende – Alunos a distância precisam refletir sobre o que estão aprendendo. Exames, *papers*, aulas presenciais fornecem oportunidades para o aluno e o professor avaliarem a aprendizagem. Outros métodos menos formais também podem ser utilizados para avaliação do curso, como por exemplo: o professor pode pedir aos alunos para que escrevam uma breve reflexão sobre o que têm aprendido, e aproveitar a oportunidade para partilhar seus *insights* com outros membros do curso.
- ❖ Redefinindo o que é conhecimento legítimo – Brundage, Keane e Mackneson sugerem que adultos aprendizes possam encontrar dificuldade em aceitar que suas próprias experiências e reflexões sejam conhecidas como legítimas. Se o instrutor assumir o papel de facilitador ao invés do papel de uma pessoa autoritária, os alunos poderão ver suas próprias experiências como válidas e importantes para sua formação. (Brundage, Keane e Mackneson apud WILLIS, 1995).
- ❖ De acordo com o conteúdo – O conteúdo da Educação a Distância deve estar relacionado com exemplos do cotidiano dos alunos. É importante que o aluno possa contextualizar os conteúdos aprendidos.

Ensinar e aprender a distância demanda sacrifícios. Entretanto, aprender a

distância pode ser mais significativo se alunos e instrutores partilharem da responsabilidade para o desenvolvimento da aprendizagem; se os membros do grupo interagirem ativamente, promoverem reflexões e experiências, relatarem novas informações relacionadas a aprendizagem; manterem a auto-estima; avaliarem o que está sendo aprendido. Isto é um desafio e uma oportunidade para promover a Educação a Distância. (WILLIS,1995).

A maioria dos professores têm experiências em sala de aula, mas muito poucos têm experiência com Educação a Distância. Em função desta inexperiência, muitos estudos têm sido feitos a fim de verificar a motivação no planejamento e processo instrucional. Historicamente o planejamento instrucional tem sido fortemente influenciado pelo comportamento psicológico com ênfase no controle de comportamento através do reforço e aprendizagem (Skinner) . No entanto está se percebendo que esta teoria não é suficiente para descrever todo o processo de aprendizagem, principalmente quando se fala em relatar reações individuais dentro do ambiente de aprendizagem e na organização do contexto. Atualmente está se pesquisando a questão do planejamento instrucional na psicologia cognitiva, teoria do processo de informação, teoria da comunicação e teoria social da aprendizagem. Estas teorias são a base para o que Tolman e Lewis chamam de “teoria da expectativa de valor” onde afirmam que as pessoas são motivadas a engajar-se em uma atividade. Esse engajamento se dá pela junção da satisfação com necessidades pessoais. E este fato ocorre e faz com que surja uma expectativa positiva de sucesso.

Para falar em motivação deve-se primeiramente defini-la. Como já foi visto anteriormente existem muitas definições de motivação. Estas definições dependem do contexto histórico-social onde se está inserido. Martin e Briggs em 1986 definiram motivação como a hipotética construção referente a condições internas e externas que influenciam o despertar e a manutenção do comportamento. Keler em 1983 definiu motivação como um processo referente à magnitude e direção do comportamento... e referente também às escolhas que as pessoas fazem para alcançar suas metas e o grau de esforço que elas dispõem para isso. (COTE, 1997)

3.10.11. Planejamento Instrucional, Motivação e Educação a Distância.

A questão da motivação está bastante relacionada com educadores a distância. Moore e Keasley estimaram que 30 a 50% dos alunos que começam um curso de Educação a Distância desistem antes de terminar. A partir dessa estimativa foram pesquisadas as causas desse problema e constatou-se que alguns componentes podem fazer com que os alunos se sintam mais motivados para com a Educação a Distância. Dentre os itens constatados está o planejamento do curso, grau de interação, papel do instrutor e avaliação de desempenho dos alunos. Jonh Keller, um planejador instrucional tem relacionado as desistências dos alunos com a falta de informação prescritiva, falta de sensibilização prévia e com a maneira errada como é incorporada a motivação dentro do processo de instrução. Conseqüentemente ele desenvolveu o ARCS (Attention, Relevance, Confidence, Satisfaction) (Atenção, Relevância, Confiança, Satisfação), modelo que ajuda os professores e planejadores instrucionais a traçar um mapa de como está a motivação dos alunos a distância.

Este modelo não foi elaborado com a intenção de se sustentar sozinho, ele fica satisfatório quando combinado com outras teorias.

As palavras que compõem a sigla ARCS significam:

Atenção – refere-se à estabilidade e manutenção da curiosidade e do despertar do aluno.

Relevância – refere-se às necessidades e motivos que os alunos têm para aprender com a aprendizagem propriamente dita.

Confiança – refere-se às atribuições dos alunos à experiência da aprendizagem e aos comportamentos individuais dos alunos.

Satisfação – refere-se ao desenvolvimento, ao desejo de continuar e à busca de metas pelos alunos.

Modelo de Keller – ARCS. Estratégias para avaliar a motivação

COMPONENTES	ESTRATÉGIAS
ATENÇÃO	
A1 – Despertar da Percepção	Ganho e manutenção de atenção através do conhecimento do novo, da surpresa, de incongruências e da incerteza de eventos
A2 – Despertar da Investigação	Simular uma informação dirigida para a investigação
A3 – Variedade	Manutenção do interesse através da variedade de elementos na instrução
RELEVÂNCIA	
R1 – Familiaridade	Uso da linguagem concreta e uso de exemplos e conceitos para relatar os valores e experiências dos alunos
R2 – Orientação das metas	Definição das metas e utilização das instruções
R3 – Motivos semelhantes	Uso de estratégias para assemelhar os motivos e o perfil dos alunos
CONFIANÇA	
C1 – Expectativa de sucesso	Promover a apresentação de critérios de exigência e avaliação
C2 – Fixação de desafios	Promover a realização de muitos níveis, padrões pessoais, e oportunidades de experiência de sucesso para os alunos.
C3 – Planejamento de atribuições	Promover o retorno (<i>feedback</i>) que forneça suporte para as habilidades e esforços dos estudantes
SATISFAÇÃO	

S1- Conseqüências naturais	Promover oportunidades para usar novos conhecimentos adquiridos em situações reais ou adquiridas
S2 – Conseqüências positivas	Promover <i>feedback</i> e reforço que sustentará o desejo de realização das ações
S3 – Equidade – valor líquido	Manter consistentes os padrões e conseqüências para tarefas realizadas.

Sugestões de estratégias para motivar os alunos na instrução baseada na rede (Web).

Componentes	Estratégias
Atenção	Gerar conflitos de idéias por estudantes via rede com opiniões diferentes
Relevância	Mostrar como as instruções são voltadas para as metas dos estudantes
Confiança	Construir freqüentemente resumos e revisões sobre o que foi abordado durante o curso
Satisfação	Fazer parte dos trabalhos em grupo para que o aluno possa conhecer novas visões sobre o assunto abordado e se posicionando em relação aos seus colegas

Fonte: COTE (1997)

3.10.12. Aspectos Pedagógicos da Educação a Distância

Estudantes estão começando a ter acesso a novos modelos de educação continuada. Apesar de já existirem alguns cursos a distância, percebe-se ainda a falta de preparo diante do planejamento e procedimentos do curso.

Cursos onde a comunicação mediada pelo computador (em inglês chamada de *computer-mediated communications* – CMC) são vistos por muitos estudiosos como motivadores para os alunos (SCHRUM, 1998). Os cursos a distância estão sendo muito bem divulgados por universidades, centros de educação continuada, escolas e organizações. A grande vantagem percebida é referente às longas distâncias geográficas que podem ser encurtadas por cursos de Educação a Distância.

A literatura aponta um aumento no número de cursos de graduação e mestrado desenvolvidos inteiramente através de CMC. Em alguns casos a tecnologia atua apenas como controladora ou repositora de materiais, e em outros casos ela entra como uma nova forma de aprendizado. O aprendizado a distância oferece soluções para problemas de tempo, dinheiro e distância apontados por muitos alunos.

A Educação a Distância tradicional era baseada apenas na mídia passiva (papel, videocassete, e áudio), porém com a tecnologia oferecida pela Internet, pode-se ter a possibilidade de um curso com aumento de interatividade entre os alunos, instrutores e mediadores do ensino.

Harasin aponta como uma vantagem da Educação a Distância a autonomia de lugar e tempo, além de poder chegar a lugares geograficamente isolados e nas mais diversas culturas (Harasin apud SCHRUM, 1998).

O desenvolvimento da Educação a Distância, através da Internet não é uma tarefa fácil. Wiesenberg e Hutton (apud SCHRUM, 1998) identificaram os três maiores desafios encontrados na Educação a Distância:

- ❖ Necessidade de um tempo maior para o planejamento e execução de um curso a distância via Internet (estimado em duas ou três vezes maior do que o tempo necessário para planejamento e execução de um curso presencial),
- ❖ Criação de uma comunidade on-line, ou seja, que trabalhe via Internet,
- ❖ Sensibilização dos alunos para aprenderem sozinhos.

3.11. O Papel da Motivação na Instrução via Internet (*Web*)

3.11.1. Definição de Motivação na Educação a Distância via Internet

Marin (apud CORNELL, 1997) afirmam que “a motivação é uma construção hipotética que se refere amplamente às condições internas e externas que influenciam no despertar, na direção e na manutenção do comportamento.

Keller se refere à motivação como “a magnitude e direção do comportamento... é referente às escolhas que as pessoas fazem para que experiências e metas sejam aproximados ou evitados, respeitando o grau de esforço exercido. (Keller apud CORNELL E MARTIN, 1997).

3.11.2. A Motivação na Educação a Distância

Estudos comprovam que de 30 a 50% dos alunos que começam a educação a distância desistem antes de terminar o curso (Moore e Kearsley apud CORNELL E MARTIN, 1997). Pesquisas têm apontado três fatores indicativos do sucesso dos alunos que completam a educação a distância, são elas; intenção de completar o curso, predisposição ao trabalho de educação a distância, e aptidão para outros cursos a distância. Estes fatores podem ajudar a identificar quais alunos podem não estar motivados para completar um curso oferecendo suporte para que estas questões possam ser avaliadas.

Outros componentes que influenciam na motivação dos alunos são: o planejamento do curso, o grau de interação oferecido e avaliado e o papel do facilitador.

A respeito da interação, os alunos preferem interagir com o instrutor, com outros alunos, e com a mídia instrucional através de questionamentos, apresentando trabalhos ou discutindo, ao invés de ouvir a uma conferência ou tendo uma interação e um envolvimento limitado.

O guia de estudo do aluno pode desempenhar um importante papel, criando um envolvimento, proporcionando a eles específicos questionamentos para serem respondidos, ou anotações para serem completadas. Além disso, é responsabilidade do instrutor proporcionar um *feedback* adequado e imediato aos alunos para mantê-los no caminho e facilitar a conclusão do curso.

Enquanto a Educação a Distância via Web geralmente não tem um *site* com um facilitador, o facilitador pode ser crítico ao promover interação e pode servir para humanizar ou personalizar a instrução. Outras maneiras pelas quais a instrução pode ser humanizada é através da troca de fotografias entre os alunos e o instrutor, e proporcionar o encontro entre o aluno e o professor pelo menos uma vez durante o curso (se possível), e planejar teleconferência ou outras formas de interação sincrônica.

3.11.3. A Motivação do Aluno na Educação a Distância

Porque alguns alunos são altamente motivados dentro do contexto de Educação a Distância via Internet enquanto outros não. Sempre existirão alunos que superam os seus colegas na execução de suas tarefas enquanto outros não conseguem desempenhar. O problema destes últimos se torna mais crítico quando se trata de trabalhos feitos via Web. Diferente da instrução tradicional presencial, quando a instrução via Web é feita a distância, não existe alguém desempenhando o papel de autoridade para questionar os alunos a respeito de suas tarefas.

3.11.4. Identificando os Alunos Desmotivados

De acordo com Martin e Cornell (1997) se um aluno sente falta de motivação, uma ou mais condições podem prevalecer:

- ❖ Enquanto a maioria dos alunos desempenha regularmente suas atribuições, o aluno desmotivado está tipicamente atrasado e não obtém a resposta para o

trabalho a que foi solicitado.

- ❖ As mensagens repetidas para os alunos permanecem sem resposta, ou se uma resposta é dada, ela contém razões típicas do porquê o aluno não tem completado o trabalho.
- ❖ Ao assumir aulas sem que exista um *locus*, o aluno não se esforça para se comunicar com o instrutor, e até o evita quando ambos estão relativamente próximos.
- ❖ Os alunos colegas farão ocasionalmente comentários a respeito da situação da desmotivação.

Existem sinais de que alguma coisa está fora de propósito com o progresso do aluno em classe. Deparado aos alunos desmotivados, o instrutor pode aceitar a noção de que, em algumas aulas, existem aqueles que sentem falta de um direcionamento para o sucesso. Ao mesmo tempo que nós não recomendamos que o instrutor dê tudo “mastigadinho” para o aluno, nós também não sugerimos como alternativa, que o aluno que está perdido no caminho, seja deixado de lado. Ao invés de ignorar o aluno desmotivado, procure conversar com ele individualmente.

3.11.5. Causas da Falta de Motivação nos Alunos

Martin e Cornell (1997) afirmam que existem inúmeras causas para falta de motivação, são elas:

- ❖ Doenças na família podem ocorrer, esposa ou filhos com problemas; carga de trabalho no escritório ou implantação de um processo que aumenta; eletricidade ou serviços telefônicos de casa que foram cortados ou interrompidos.
- ❖ O aluno está despreparado para o objetivo que foi divulgado, especialmente se a discussão ocorre via Web onde cada aluno tem responsabilidade pela sua própria participação.
- ❖ O aluno é solicitado para participar eletronicamente, mas falta recursos materiais que possibilitem a participação em classe.

- ❖ O aluno encontra dificuldade inicial no uso do sistema de hardware e software, e se sente constrangido em procurar ajuda.
- ❖ A fobia por tecnologia pode existir, contudo o aluno pode não ter descoberto tais medos.
- ❖ O instrutor tem a falsa idéia que todos os alunos têm suporte suficiente e conhecimento.
- ❖ Pode haver dificuldades de natureza interpessoal entre alunos e instrutores ou entre colegas, e em cada caso, a relutância quanto á participação não é incomum.
- ❖ O aluno usa o Inglês (ou outra língua) como segunda língua, mas ela aparece com a importância de uma língua oficial.
- ❖ A novidade se desgasta, especialmente quando a instrução entregue é seguida por um acesso limitado de recursos requeridos na escola, em casa ou no trabalho.
- ❖ O aluno não vê conexão entre o que está sendo ensinado via Web e os seus objetivos, necessidades ou desejos.

3.11.6. Possíveis soluções

Para Martin e Cornell (1997) um número de possibilidades de intervenções interpessoais são avaliados por instrutores que observam a desmotivação dos alunos.

- ❖ Oferecer aos alunos fotografias, números telefônicos, e-mails, e endereços.
- ❖ Se o aluno tem problemas com a motivação ou outros problemas, não esperar até a metade do semestre para comunicar-se com ele.
- ❖ Embora pareça óbvio, não se comunicar com o aluno de forma pública, através de uma listagem aberta, ou através da Web.
- ❖ Aceitar que não importa quais estratégias de intervenção sejam feitas, existirão alunos nos quais o instrutor não alcançará.
- ❖ Se não se obtiver sucesso no alcance de alunos desmotivados, convide-os a entrar na discussão do problema, no momento conveniente aos dois.
- ❖ Evite confrontos, sarcasmo ou humilhações, Uma expressão honesta da relação

para o bem-estar dos alunos freqüentemente fará com que ele retorne à situação anterior à desmotivação.

- ❖ Se um encontro presencial não puder ser feito, use o e-mail ou outro método de comunicação.
- ❖ Na falta destas estratégias, informe o aluno da maneira mais formal do risco acadêmico que está correndo.
- ❖ Partilhe os problemas levantados com seus colegas de departamento.*

3.11.7. Efeitos da Mudança

Quando ocorre uma mudança de paradigma em uma organização, é necessário analisar as atitudes e os comportamentos afetados por estas mudanças. A Educação a Distância via Internet chegou para mudar o comportamento social das pessoas. Enquanto antes da Educação a Distância via Internet as pessoas precisavam sair de casa para se deslocar até salas de aula em outros bairros, cidades, ou até mesmo em outros países, hoje este deslocamento para um maior aperfeiçoamento profissional, já não é necessário. As pessoas podem continuar estudando sem sair de casa utilizando apenas um computador.

De acordo com Judson (1980) os efeitos de mudanças afetam as pessoas em três aspectos: no aspecto comportamental, no psicológico e no social.

Os efeitos sobre o comportamento são os mais evidentes em qualquer mudança. As alterações de comportamento são o ponto imediato de mudança. “ Estas alterações de comportamento não ocorrem apenas de modo automático, a pedido ou mando da gerência. As alterações precisas e desejadas acontecerão somente com a cooperação ativa daqueles que estão diretamente envolvidos – e a extensão e natureza da sua cooperação dependerá, em parte, das suas atitudes. A formação dessas atitudes é profundamente influenciada pelos efeitos psicológicos e sociais da mudança”. (Judson, 1980; p. 29)

• Esta e as demais traduções de textos do Inglês para o Português foram feitas pela autora.

Os efeitos psicológicos estão relacionados à maneira como o indivíduo se relacionará com as suas atividades e à sensação que tem ao fazer estas atividades. Quando uma mudança é anunciada pela primeira vez todas as pessoas que serão afetadas por esta mudança começarão a imaginar o que esta novidade significará para elas, no que diz respeito à futura maneira de trabalhar. “Elas terão inúmeras dúvidas a esse respeito porque toda a mudança gera a princípio, incertezas”. (Judson, 1980; p. 30)

As mudanças resultam também em efeitos sociais. estes efeito estão relacionados com as alterações que ocorrem nas relações já estabelecidas do indivíduo com outros membros do seu grupo de trabalho e com seus superiores.

Para que uma mudança seja recebida com sucesso, a gerência responsável pela sua implantação deverá agir de maneira positiva quando confrontada com seus efeitos, sejam eles comportamentais, psicológicos ou sociais.

4. APRESENTAÇÃO DE DADOS

4.1.História do Senai

Tendo como universo da pesquisa duas turmas do Senai/SC, torna-se importante contextualizar o Curso de Especialização “Gestores de Instituições de Ensino Técnico” dentro da história desta instituição.

O Senai, Serviço Social de Aprendizagem Industrial, de Santa Catarina, foi instalado em 1º de janeiro de 1954, depois da fundação, no estado, da Federação das Indústrias – Fiesc.

Fundada especificamente para atender à formação de mão de obra em Santa Catarina, o Senai, incipientemente, se preparou para atender 2.474 estabelecimentos industriais cadastrados em dezembro de 1945, no estado.

A preocupação inicial do Senai era formar integralmente a personalidade dos alunos. De acordo com o programa a ser desenvolvido tanto em Santa Catarina quanto no Paraná, além do aspecto puramente técnico que capacitará o operário na sua profissão, o Senai deveria se fixar também num outro objetivo, igualmente importante, que consistia na formação do operário industrial em seu duplo aspecto social e humano ou individual. Para tanto, os objetivos particulares eram divididos em dois: formação do cidadão-operário, ajustado à máquina, e formação humana, abrangendo o aspecto individual independente de sua formação social. O primeiro objetivo visava atingir o perfeito equilíbrio social; o segundo, uma maior qualidade de vida ao indivíduo.

Em 1948 a 7ª Região do Senai passou de delegacia Regional para a categoria de Departamento, ainda abrangendo Santa Catarina.

Em 1953 foi criada e reconhecida a Federação das Industrias de Santa Catarina, sendo escolhido para presidente da mesma o industrial Celso Ramos. Este, usando das prerrogativas do cargo e do prestigioso conceito que gozava entre seus pares, interferiu junto ao Presidente da Confederação Nacional da Indústria e do Diretor do Departamento Nacional do Senai, com o objetivo de obter as

providências necessárias para a instalação do novo Departamento em Santa Catarina. A criação do Senai, em Santa Catarina, efetuou-se através da Portaria nº 33/53, de 1º de outubro de 1953, baixada pelo Diretor do Departamento Nacional. Em consequência, em 31 de dezembro daquele ano, o Senai catarinense desligou-se definitivamente do Senai do Paraná, do qual era vinculado, sendo nomeado para dirigir o primeiro o Dr. Alcides Abreu, o que fez a partir de 1º de janeiro de 1954.

Nomeado para ocupar o cargo de Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, Alcides Abreu deixou o cargo de Diretor do Senai/SC em 1972, sendo nomeado para substituí-lo Célio de Souto Goulart, até então Diretor da Divisão de Treinamento do Departamento Regional.

A economia catarinense crescia, situando-se em 16,3% em 1973 e duplicando o produto industrial, o que exigiu do Senai uma nova postura diante da realidade que se apresentava. Em resposta, foi aprovado o plano de implantação de dez Centros de Treinamento em cidades de densidade industrial, sendo contempladas as de São Bento do Sul, Caçador, Joaçaba, Chapecó, Videira, Canoinhas, Concórdia, Mafra, Jaraguá do Sul e Itajaí. Para a construção destes centros foram doados os terrenos cujas prefeituras, associações comerciais e industriais, clubes de serviço e empresários foram movimentados em prol da efetivação. Em quatro anos as Escolas estavam em funcionamento, aumentando consideravelmente a mão-de-obra qualificada não somente nas cidades onde elas se estabeleceram, mas em todas as regiões de suas influências. A criação de tão grande número de Centros de Treinamento exigiu a formação imediata de técnicos para ali trabalharem, problema que foi solucionado com a criação de um Centro de Treinamento, aprovado pelo Departamento Nacional do Senai que passando a atender também o Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Espírito Santo e Rio de Janeiro. O Centro de Desenvolvimento de Pessoal – Cedep, como foi denominado, foi implantado em Florianópolis.

Em fevereiro de 1993, assumiu a Direção do Senai de Santa Catarina o engenheiro Otávio Ferrari Filho. Esta terceira gestão nos quarenta anos de existência

do Senai, passou a dar uma outra direção à instituição, de acordo com uma nova realidade tanto tecnológica quanto político-econômica de Santa Catarina, sem se descuidar, porém, dos princípios básicos que sempre nortearam o organismo.

A política foi voltada para a Educação e Tecnologia direcionada para a Competitividade, materializada pela criação de Centros e Pólos Avançados de Tecnologia. Como conseqüência, já em 1994, foi inaugurado o edifício do CTAI – Centro de Tecnologia em Automação e Informática, em Florianópolis, e os Pólos Avançados da Tecnologia Têxtil, sediado em Blumenau e com ações em vários municípios, e da Tecnologia da Madeira e do Mobiliário, com sede em Caçador e também com atividades nos demais Centros de Formação Profissional.

Em 1998 passou a ocupar o cargo de Diretor do Senai/SC o também engenheiro Sérgio Arruda, que se mantém até os dias atuais.

Procurando andar lado a lado com a indústria, e muitas vezes na frente dela em termos de tecnologia, o Senai/ SC durante esses 40 anos de vida vê justificada a existência em prol do desenvolvimento econômico de Santa Catarina. (CORREA, 1994).

4.2. Considerações sobre a parceria Senai/ UFSC para a realização do curso de especialização “Gestores de Instituições de Ensino Técnico”.

De acordo com Bittencourt (1999), o curso de Especialização *Latu Sensu* “Gestores de Instituições de Ensino Técnico” foi baseado em Internet. Este curso se originou de uma parceria entre a UFSC e o Senai/SC e foi oferecido pelo LED (Laboratório de Ensino a Distância).

O curso de Educação a Distância tem como objetivo passar à diretores e técnicos do Senai informações teóricas e práticas sobre os conceitos modernos de Gerenciamentos de Negócios e Técnicas de Produção, além de induzir ao uso da Internet.

Os conteúdos abordados no decorrer do curso foram os seguintes.

Módulos, Conteúdos e Carga Horária das Disciplinas.

Módulo	Disciplina	(h/a por disciplina)
<u>Módulo 1:</u> <u>Liderança</u>	1. Cultura e Organização;	30
	2. Conjuntura Econômica;	30
	3. Ética Empresarial, Responsabilidade Pública e Cidadania;	30
	4. Ciclo de Vida das Organizações;	30
<u>Módulo 2:</u> <u>Planejamento Estratégico e Sistemas</u>	5. Desenvolvimento da Estratégia;	30
	6. Desdobramento e Operacionalização de Estratégias;	30
	7. Sistemas de Produção;	30
	8. Gestão Estratégica da Qualidade;	30
<u>Módulo 3:</u> <u>Foco no Cliente e no Mercado</u>	9. Marketing;	30
	10. Gerenciamento de Processos;	30
	11. Análise de Valor;	30
	12. O Empreendedor;	30
<u>Módulo 4:</u> <u>Informação e Análise</u>	13. Custos Gerenciais;	30
	14. Decisão e Informação;	30
	15. Sistemas de Informações Gerenciais;	30
	16. Sistemas de Educação à Distância;	30
<u>Módulo 5:</u> <u>Tópicos Especiais</u>	17. Finanças;	30
	18. Gestão Estratégica do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas;	30
	19. Liderança e Motivação;	30
	20. Metodologia do Ensino Superior.	30
Total		600

Fonte: “Considerações sobre a parceria Senai/ UFSC para a realização do curso

de especialização “Gestores de Instituições de Ensino Técnico” (Bittencourt,1999).

A metodologia a distância se divide em Estratégias Pedagógicas e Estratégias Tecnológicas.

Estratégias Pedagógicas (foram retiradas da dissertação de Denia Falcão Bittencourt apenas as que interessaram para este trabalho).

- ❖ Divisão de conteúdos e prática pedagógica – cada disciplina é oferecida por meio dos conteúdos apresentados em 12 aulas disponibilizadas em apostilas impressas, distribuídas aos alunos, e integrada a Aulas On-line e ferramentas de comunicação e suporte que o site do curso oferece pela Internet. Além disso, também estão previstos entre o professor e alunos, a realização de três encontros virtuais no início, meio e fim da disciplina e um encontro presencial ao final de cada módulo de 4 disciplinas.

- ❖ Acompanhamento permanente – o curso oferece por meio do professor, monitoria e coordenação, o atendimento contínuo aos alunos, de forma a prover e orientar as suas necessidades. O modelo disponibiliza canais de comunicação on-line permanente com o professor, coordenação e monitoria.

Estratégias tecnológicas:

- ❖ APOSTILAS – apresentam os conteúdos das disciplinas de forma analítica. Ela é a fonte de consulta básica e reúne o conteúdo teórico de cada disciplina. Para a elaboração destas foi desenvolvido um manual para o professor contendo instruções para apresentação padronizada do conteúdo. Uma vez recebido do professor o material, ele é enviado para uma revisão profissional e edição padronizada. Finalmente recebe uma estrutura (arte) de apresentação (capa) que o identifica e integra ao curso, contribuindo assim para a formação de uma identidade única para o curso. A opção das apostilas impressas deve-se à

facilidade de manuseio, portabilidade e organização deste material.

- ❖ SITE - para quem acessa a home page do curso, além de um espaço aberto ao público com informações gerais sobre o curso, existe uma entrada restrita para pessoas autorizadas pelo LED – Laboratório de Ensino a Distância - acessarem o curso, propriamente dito. Uma vez dentro do curso, os alunos têm a sua disposição o menu de opções (Aulas On-line, ferramentas interativas e de suporte), e passagem obrigatória por um mural onde são colocadas as últimas novidades e informes relativos ao curso.
- ❖ Aulas On-line: para a criação destas também foi desenvolvido um manual para o professor contendo instruções para apresentação padronizada do conteúdo. Após esta etapa, estas recebem um tratamento de instrução pedagógica para as atividades propostas, uma revisão e adaptação de linguagem profissional aplicadas à mídia e uma edição padronizada para publicação no site do curso. As Aulas On-line trazem os conteúdos apresentados na apostila de forma resumida, permitindo que o aluno a utilize para rever os principais tópicos, fixando os conceitos-chave. Para acompanhamento uniforme dos alunos nas Aulas On-line, o curso prevê um cronograma, que determina prazos para acompanhar a disciplina.
- ❖ Atividades de fixação – relacionadas dentro das Aulas On-line, estas atividades dinamizam a participação dos alunos no curso, por meio do estímulo ao estudo auto-dirigido e aos trabalhos em grupo. As atividades de fixação estão planejadas para induzir os alunos no processo de aprendizagem dos conteúdos propostas em cada disciplina. As atividades de fixação em grupo estimulam e promovem a produção de trabalhos construtivistas, colaborativos e cooperativos;
- ❖ Exercícios - após ter acompanhado uma aula on-line, a sequência do design do curso propõe que o aluno realize exercícios objetivos que apresentam feed-back imediato do site, ao atingir o mínimo requerido de aproveitamento, o aluno pode acessar a aula seguinte. Os exercícios de passagem para a próxima aula foram desenvolvidos para motivar os alunos e tornar possível o acompanhamento on-

line do seu desenvolvimento na disciplina;

- ❖ Biblioteca: ferramenta disponibilizada no site do curso que tem a função de permitir aos usuários, através de download e upload de arquivos, compartilhar as informações e produções de interesse coletivo.
- ❖ Tira-dúvidas– é uma ferramenta on-line e assíncrona. Serve como um espaço para o registro de perguntas dos alunos encaminhadas ao professor. Cada disciplina tem um tira-dúvidas, e os alunos são motivados pelo conteúdo, pelos colegas e pelo professor para construir um banco de perguntas-respostas que estará acessível para todos durante o curso. Com esta ferramenta os alunos podem perguntar ao professor 24 horas por dia, e o professor responderá durante as duas horas de dedicação diária à disciplina;
- ❖ Administração – além das ferramentas pedagógicas e de interação, o site do curso fornece também serviços como comunicação com a monitoria, estatísticas sobre o sistema, atualização de cadastro, e fotos dos colegas;
- ❖ Materiais complementares: por meio do site, o curso disponibiliza materiais complementares como: artigos, pesquisas e teses, e links para outras bases de dados;

ENCONTROS:

- ❖ Virtuais – são realizados por meio de um programa disponibilizado pela a Internet, também denominado de Chat(IRC), com o objetivo de propiciar um debate entre os alunos e o professor, em horário combinado, sobre temas previamente estabelecidos. Pelo fato de ser oferecido de forma on-line sincrônica, tem demonstrado grande valor para a formação do sentimento de pertencimento ao grupo. Está planejado para ocorrer três vezes durante cada disciplina, com duração de uma hora, tendo o professor como coordenador e mediador.
- ❖ Presenciais – também denominado de workshop, os encontros presenciais entre o professor e todos os alunos de cada disciplina são programados para ocorrer ao final de cada módulo (3 ou 4 disciplinas), tendo a duração de 4 horas/aula. São

previamente planejados pela Coordenação UFSC/SENAI e exigem um bom suporte logístico. Isto é, boa organização para o deslocamento, alojamento, alimentação dos alunos e professores, como também para produção da infraestrutura ambiental do encontro (BITTENCOURT, 1999) .

5. ANÁLISE DOS DADOS

5.1. A visão subjetiva dos entrevistados

No decorrer das 16 entrevistas realizadas foi possível observar a percepção subjetiva de cada entrevistado. De acordo com Martin Baró (1983), os comportamentos são guiados a partir de percepções que as pessoas têm do mundo. Dependendo do que se percebe, o sujeito vai agir de determinada maneira. Este fato pode ser aceito como resposta à dúvida do porquê o elemento motivador para uma pessoa pode não ser o mesmo para outra.

Nos tópicos a seguir teremos depoimentos a respeito da percepção que cada entrevistado tem da motivação, podendo ser vista como intrínseca, vinda do meio externo, ou, ainda como resultado de uma mescla destes dois aspectos. A percepção que cada um possui em relação à Educação a Distância, seus aspectos positivos e negativos, como eram as atividades antes, como está sendo depois do curso de Educação a Distância e suas implicações no cotidiano de trabalho.

5.2. Como Surgiu a Idéia de Participar do Curso de Educação a Distância

A fim de verificar a origem da motivação dos alunos que participaram do curso de especialização “Gestores de Instituição de Ensino Técnico”, foi perguntado a eles como surgiu a idéia de participar do curso de Educação a Distância.

O motivo mais apontado pelo entrevistado foi referente à Curiosidade.

“Nós já estávamos procurando uma coisa a nível de mestrado porque já tínhamos especialização e aí surgiu essa idéia de fazer a distância e nós achamos interessante participar pela metodologia porque me chamou atenção

porque era diferente, e eu pensei “eu vou estudar no horário que mais me convir. E por outro lado eu estava querendo fazer alguma coisa. Eu queria, na verdade fazer um mestrado, mas me chamou atenção por causa da metodologia.” (Entrevistado 1).

“Eu achei interessante o fato de ser um pós graduação a distância, primeiro por ser um pós graduação, segundo por ser a distância e por estar utilizando o meio de troca de informação via Internet. Eu não fazia idéia da dinâmica que seria adotada, os meios utilizados. Então eu poderia participar e teria condição de fazer isso no próprio local de trabalho ou em casa.” (Entrevistado 7).

“Mas me chamou atenção o fato de ser a distância e mais ainda o fato de usar a eletrônica, e no caso a Internet.” (Entrevistado 8).

“Uma pessoa no DR me falou do curso e eu achei a idéia bastante interessante, então resolvi entrar.” (Entrevistado 14).

Poderia-se dizer que o principal motivo dos entrevistados citados acima foi a curiosidade que tiveram em relação à novidade. Eles ficaram curiosos para saber como seria fazer um curso que abordasse uma metodologia a distância.

Por traz da curiosidade existe o aprendizado, a vontade de aprender algo novo, desconhecido. De acordo com Spitzer (1997) a aprendizagem se apresenta como motivadora porque através dela o indivíduo tem oportunidade de mostrar suas habilidades e de aprimorá-las. O aprendizado traz consigo a novidade e a expectativa de inovação. Juntamente com a curiosidade e a novidade vem o desafio. O desafio é importante para motivação de indivíduos porque através dele é possível aprender coisas novas e ampliar limites.

Além da curiosidade, dois entrevistados apontaram como principal motivo que os levou a fazer o curso de Educação a Distância a questão da Oportunidade.

“...não foi a idéia de participar do processo de EaD, mas sim de um curso cuja ferramenta me fosse bastante flexível.” (Entrevistado 15).

“Me pareceu bastante interessante por vários motivos. Pela questão de

já estar inserida aqui no contexto, de já ter outros colegas que já estavam fazendo isso, de poder conversar com eles, de saber como é que era. Da própria metodologia da EaD que é muito interessante, porque acaba ficando mais fácil, você acaba tendo uma flexibilidade muito maior.” (Entrevistado 16).

Inserido na oportunidade de fazer um curso cuja metodologia é nova, pode-se encontrar o aspecto do aprendizado e do desafio mencionados anteriormente.

A questão da Necessidade foi levantada por três entrevistados.

“O que sentia é que não dava pra conciliar as atividades do dia a dia com a função que eu estava exercendo e com o tempo necessário para o bom desenvolvimento do curso.” (Entrevistado 2).

“E a minha pós graduação em RH eu já fiz há uns 7 ou 8 anos atrás e a gente sempre sente a necessidade de fazer um novo curso. A minha intenção era um mestrado, não fazer mais pós graduação e ir direto pro mestrado.” (Entrevistado 8).

“Aí eu fiquei porque eu queria participar. Mesmo porque eu tenho esse objetivo.” (Entrevistado 13).

Esta necessidade caberia naquilo que Maslow chamou de Necessidade de Auto-realização, que se localiza no topo da sua pirâmide e aparece quando todas as outras necessidades (fisiológicas, de segurança, sociais e de auto-estima) forem satisfeitas. A Necessidade de Auto-realização inclui as necessidades do indivíduo de estar em contínuo desenvolvimento, de criar, de inovar.

Em duas entrevistas foi percebido a existência da Automotivação abordada por Spitzer (1997). Os entrevistados 6 e 7 já estavam bastante motivados antes mesmo de começarem o curso a distância.

“Desde que eu entrei aqui no CTAI, o Senai como um todo começou a se voltar para essa metodologia de EaD, e a minha experiência inicial foi num curso na Itália. Eu fiz lá durante um mês o curso de formação flexível, depois da minha turma eles tiveram a intenção de fazer metade presencial,

depois que eu tive lá eles começaram a fazer, duas semanas presencial e duas semanas a distância. Então a partir daí depois dessa experiência que a gente viu que é a nível mundial mesmo, onde a gente se comunicou com a Open University, em Londres.” (Entrevistado 6).

“...na primeira turma o Joel e outras pessoas estavam fazendo e eu procurava sempre me informar, porque eu sabia que tinha uma grande chance de participar, e queria me informar de como estava indo. Os feedbacks que eu estava recebendo, na maioria, não eram muito bons.” (Entrevistado 7).

A automotivação tem origem nos desejos. E como pode-se perceber nas 2 entrevistas anteriormente citadas, o desejo de participar de um curso a distância era grande, e o nível de entusiasmo e interesse eram altos.

Apenas um dentre os 16 entrevistados (que, a pedido, não será identificado) colocou que só participou do curso porque se sentiu pressionado a isto pela instituição.

“Na segunda turma eu fui “convidado” pelo DR a participar.”

A obrigação de cumprir tarefas com as quais o funcionário não se identifica é um forte desmotivador (BERGAMINI, 1990). Como resultado disto, o funcionário desistiu antes mesmo de terminar o primeiro módulo.

5.3. O que é motivação para os entrevistados

Quando questionados sobre o que é motivação percebeu-se que, das 16 entrevistas, 10 entrevistados falaram sobre motivação incluindo 7 dos 8 tipos de desejos humanos capazes de liberar força motivacional levantados por Spitzer (1997).

Relacionado ao Desejo de Atividade podemos destacá-lo como o mais citado, no qual 4 entrevistados levantaram a sua importância através das seguintes frases:

“É muito importante ter as idéias, é muito importante a teoria, mas ela tem que tomar prática, ela tem que ter uma relação com o acontecer.” (Entrevistado 1).

“Motivação é aquilo que nos move. É aquilo que nos leva a fazer alguma coisa.” (Entrevistado 3).

“Motivação, Ana Paula, é você acordar e pensar hoje eu vou fazer isso e isso e aquilo.” (Entrevistado 6).

“É você querer, é estar propenso a fazer alguma coisa...” (Entrevistado 12).

De acordo com Spitzer (1997), o desejo de atividade reflete a orientação inata à estimulação. Nas frases acima citadas, expressas por alguns entrevistados, pôde-se perceber a busca pela ação no ambiente de trabalho. Os funcionários de uma organização querem ser e estar ativos e participar. Sendo a motivação aquilo que nos move, este desejo por movimento tem como resultado uma atividade. Contudo pode-se concluir que não existe motivação sem atividade.

Quanto ao Desejo de Competência citado em 2 entrevistas, podemos destacar as seguintes frases:

“Se eu ficasse num canto sem ser notada, isso pra mim seria fatal. Uma visão de motivação pra mim é essa questão da utilidade e do reconhecimento das pessoas, que a gente pode contar com esta pessoa, e ela tem a contribuir.” (Entrevistado 8).

“A busca do crescimento enquanto profissional, enquanto pessoa, enquanto mãe, e até enquanto estudante.” (Entrevistado 2).

Como coloca o entrevistado 8, “ficar num canto sem ser notado, seria fatal”, diminuiria qualquer tipo de motivação. Para Spitzer (1997) a auto-estima é a percepção da própria competência. Eu sou aquilo que tenho capacidade para ser.

A competência busca aprendizado, crescimento. O homem quer naturalmente ser cada vez mais capaz. Este fato aparece claramente no depoimento da entrevista 16 citada anteriormente. “a competência é um desejo profundo e arraigado.

Praticamente todos os funcionários recebem com satisfação oportunidades de se sentirem mais competentes”(SPITZER, 1997; p. 42).

Parece incontestável a necessidade humana por reconhecimento. O homem busca reconhecimento de forma direta ou indireta em tudo que executa. Este Desejo de Reconhecimento aparece claramente em 3 entrevistas nas quais se destacam as seguintes frases:

“Pessoalmente também, no relacionamento que eu tenho com a minha mulher, se ela sabe de alguma coisa que eu fiz bem, gosta muito disso, você tem essa necessidade de contar e ser reconhecido.” (Entrevistado 7).

“Uma coisa que motiva e a gente sempre tá procurando é de alguma forma a admiração das pessoas. O reconhecimento, eu não falo nem em termos de salário, eu falo em realmente me sentir importante dentro de uma instituição. Se eu ficasse num canto sem ser notada, isso pra mim seria fatal.” (Entrevistado 8).

“ Motivação é ver o teu esforço reconhecido... a gente precisa de um tapinha nas costas virtual. E esse tapinha nas costas virtual não é só a nota. É uma própria resposta de um e mail é um tapa nas costas, uma dúvida que você coloca no tira dúvida, e a grande satisfação que você tem é quando tu abres o tira dúvida e a tua pergunta tem uma resposta. Não interessa se a resposta é pequena ou longa, mas só pelo fato do professor querer te ajudar, aquilo é altamente gratificante, é o tapinha virtual. Não só pela resposta, é pelo fato de tu saberes que alguém se interessou pelo teu problema.” (Entrevistado 11).

O entrevistado 7 coloca o reconhecimento como uma necessidade. Pode-se assemelhar o termo reconhecimento com o que na fundamentação teórica foi colocado como *feedback*. De acordo com Moscovici (1997) todos nós sentimos a necessidade de saber como os outros nos percebem, como somos vistos. O reconhecimento nada mais é do que um tipo de *feedback*. Um *feedback* positivo.

Como coloca Spitzer, “todos precisam de um tapinha ocasional nas costas e

de uma palavra de estímulo de vez em quando”(SPITZER, 1997: 44). O entrevistado 11 mostra de forma clara esta carência de reconhecimento mesmo que a distância, quando se refere a gratificação com o “tapinha nas costas virtual”. Este reconhecimento, como foi colocado pelos entrevistados 11 e 8 não precisa vir em forma de nota ou salário, muitas vezes o reconhecimento pode ser tão ou mais eficaz quando expresso apenas com palavras em forma de elogio.

Relacionado ao Desejo de Realização, entrevistados expressaram a importância deste desejo nas seguintes frases:

“Eu gosto de ver que as coisas se realizem, de ver alguma coisa palpável.” (Entrevistado 1).

“É aquilo que te impulsiona pra alcançar um objetivo.” (Entrevistado 2).

“Motivação pra mim é isso. É você ser útil, ter condição de ir conseguindo realizar o teu plano e o plano da tua organização.” (Entrevistado 11).

Spitzer (1997) considera a realização central no trabalho. Esta afirmação se torna claramente apresentada nas entrevistas acima relacionadas.

A motivação terminará se o sujeito não encontrar resultados palpáveis no seu trabalho. “A realização está vinculada a um sentimento de sucesso”(SPITZER, 1997: 43).

Enfocando o homem como um ser social, o Desejo de Afiliação é expressado através de uma entrevista, pela frase:

“... e eu acho que a gente não pode aceitar as coisas como elas estão, só porque elas estão. Quem faz as coisas? São as pessoas, então, se as coisas não estão bem, fomos nós que fizemos. Eu fiz parte do processo. Eu não estou contente, mas eu tenho culpa. O processo tem sempre que permitir que você busque uma melhoria contínua. Essa melhoria contínua pra mim é um desafiador. É procurar sempre fazer melhor, me sentir parte do processo. Acho que não tem nada mais desmotivador do que você estar ali no processo

e não ser chamado pra participar, não ser ouvido, e isso pra mim é um motivador você estar sempre inserido no contexto...” (Entrevistado 2).

Nesta entrevista 2 o entrevistado se coloca de forma ativa nos processos de trabalho. Ele se sente parte integrante de um todo. De acordo com Spitzer (1997), o homem tem o profundo desejo de interagir com o seu meio e o trabalho oferece esta oportunidade de interação e afiliação.

Por último, o Desejo de Significado aparece em duas entrevistas mostrando a necessidade que o homem tem de dar sentido a tudo que faz.

“Motivação é aquilo que te impulsiona pra alcançar um objetivo. Isso vai depender muito do teu momento, da tua vida, dos teus problemas pessoais. Porque muitas vezes o que é motivação pra mim, não é pra você. A forma como alguém coloca um motivador, pode me tocar, mas pode não tocar você. Depende muito daquele momento.” (Entrevistado 2).

“Motivação é encontrar o porquê da realização de uma determinada coisa.” (Entrevistado 14).

“O espírito humano busca mais do que uma vida mundana. Busca um significado além da sobrevivência e da riqueza” (SPITZER, 1997; p.44). O entrevistado 14 mostra nitidamente que a sua motivação está ligada a significados, a valores, ao porquê da realização de determinadas coisas. A motivação está ligada a valores, a coisas que se acha mais importantes na vida e que vão agregar sentido às atitudes.

Quanto aos motivadores destacados por Spitzer (1997) pôde-se perceber a existência de 7 motivadores em 14 entrevistas.

Como escreve Spitzer (1997) a motivação é um estado ativo e não passivo. O desejo de participação faz com que a ação se torne um dos mais fortes motivadores dentro das organizações. Nos cinco depoimentos relacionados abaixo pode-se perceber claramente a ação como um poderoso motivador.

“Motivação é aquilo que você quer fazer, você pega, agarra e ela te estimula muito. ...É ver as coisas acontecerem. ...Eu sou muito do fazer, do

empreender, do querer acontecer.” (Entrevistado 1).

“Motivação é aquilo que nos move. É aquilo que nos leva a fazer alguma coisa.” (Entrevistado 3).

“...é você saber que hoje você terá que resolver tais e tais problemas.” (Entrevistado 6).

“Se eu ficasse num canto sem ser notada, isso pra mim seria fatal.” (Entrevistado 8).

“É você querer, é estar propenso a fazer alguma coisa, é você querer e saber que aquilo vai trazer algum diferencial.” (Entrevistado 12).

Quanto ao motivador relacionado a questão das metas, pôde-se destacar duas frases significativas:

“É aquilo que te impulsiona pra alcançar um objetivo.” (Entrevistado 2).

“... motivação é ter metas claras, é ter foco...” (Entrevistado 12).

As metas poderiam ser consideradas a base da motivação, afinal, o que nos move são metas traçadas tanto a curto quanto a longo prazo.

Dentro do motivador Aprendizado, podem ser destacadas as seguintes frases ditas pelos entrevistados:

“Acho que essas coisas que fazem no dia a dia a gente acordar e pensar que o dia hoje vai ser bom e chegar no final do dia e pensar: avancei.” (Entrevistado 4).

“É bem no sentido de que motivo tu tens pra fazer alguma coisa, até que ponto eu estou encantada pra fazer alguma coisa, até que ponto eu sinto realmente fascinação em fazer alguma coisa interessante. Ou mesmo que não seja tão interessante, mas que pelo menos se possa descobrir alguma coisa a partir disso.” (Entrevistado 5).

“Acho que é a vontade da pessoa querer se aprofundar ou querer saber do algo a mais.” (Entrevistado 9).

“Buscar algo novo, algo a mais. Estar feliz com aquilo que eu já

tenho, mas sempre buscando algo a mais. Acho que é isso que me motiva.”
(Entrevistado 16).

Em termos organizacionais, o aprendizado está bastante relacionado com o desenvolvimento, ou, como cita o entrevistado 4, com o avanço. Motivação entra neste contexto como a busca do novo. De acordo com Spitzer (1997), todo o ser humano nasce com uma curiosidade insaciável e uma grande vontade de aprender.

Através das metas, da ação e do aprendizado, o homem procura melhorar continuamente. A busca desta melhoria é apontada por Spitzer como outro motivador. O recorte do entrevistado 4 é o mesmo mostrado no motivador aprendizado. Os dois motivadores, aprendizado e melhoria estão intimamente ligados, a partir do momento que o primeiro leva ao segundo.

“Acho que essas coisas que fazem no dia a dia a gente acordar e pensar que o dia hoje vai ser bom e chegar no final do dia e pensar: avancei.”
(Entrevistado 4).

“Eu também tenho um filho e quero que ele também tenha uma perspectiva de vida melhor, para que ele também se sinta uma pessoa empolgada.” (Entrevistado 5).

“O que me motiva é uma perspectiva de crescimento tanto profissional quanto pessoal.” (Entrevistado 10).

Pensar em progresso é um motivador porque estimula a pessoa a não ficar parada. Estimula a busca por novidades, inovações e crescimento profissional.

Desafio foi o motivador que mais apareceu nas entrevistas através das seguintes frases:

“Desafios, fazer melhor aquilo que está sendo feito.” (Entrevistado2).

“Motivador é você ter desafios, é você ser pioneiro, servir de cobaia como nessa primeira turma de EaD, isso é um motivador pra mim.”
(Entrevistado 6).

“Que de alguma forma eu contribua com as pessoas que vivem a minha volta. Isso pra mim é o que me motiva bastante. Sem contar com os

desafios, eu sou muito do novo.” (Entrevistado 8).

“O que me motiva na verdade são os desafios. Quando eu saio de casa todo dia é porque eu tenho um desafio pela frente.” (Entrevistado 10).

“O novo. Eu não gosto de rotina. O novo, a descoberta, o experimentar.” (Entrevistado 14).

“Buscar algo novo, algo a mais.” (Entrevistado 16).

Os desafios no entanto, como aponta Spitzer, devem ser apropriados, Apropriados no sentido de não serem fáceis demais, nem serem inatingíveis. Atingir desafios implica desenvolvimento, evolução, aprendizado, o que inclui um alto grau de motivação.

Dentro do motivador valorização pode estar incluído o desejo de reconhecimento. A frase do entrevistado a seguir pode mostrar isto claramente.

“Pessoalmente também, no relacionamento que eu tenho com a minha mulher, se ela sabe de alguma coisa que eu fiz bem, gosta muito disso, e você tem essa necessidade de contar e ser reconhecido.” (Entrevistado 7).

Como escreve Spitzer, “a valorização é a remuneração psicológica que os funcionários mais desejam (SPITZER, 1997; p.106). Para o autor, a valorização se enquadra como o motivador mais potente e mais barato, além de “portátil”. No caso da Educação a Distância, a valorização deve partir dos professores, da instituição organizadora ou da própria organização onde o funcionário trabalha.

O sentimento de responsabilidade está intimamente relacionado com o sentimento de utilidade. Este sentimento de responsabilidade, apontado por Spitzer como motivador, aparece claramente na seguinte frase:

“Ser útil. Não me contentar com as coisas da forma como elas estão, porque a meu ver sempre tem um jeito de fazer melhor.” (Entrevistado 2).

De acordo com Spitzer, as responsabilidades dentro de um contexto organizacional, assim como os desafios citados anteriormente, devem ser delegados na medida certa, nem aquém, nem além das capacidades do indivíduo. Quando um trabalho é delegado a um funcionário, este o toma como seu, e passa a desempenhá-

lo da melhor maneira possível. Contudo a responsabilidade pode se tornar um forte motivador no cotidiano do trabalho do indivíduo.

“... e eu acho que a gente não pode aceitar as coisas como elas estão, só porque elas estão. Quem faz as coisas? São as pessoas, então, se as coisas não estão bem, fomos nós que fizemos. Eu fiz parte do processo. Eu não estou contente, mas eu tenho culpa.” (Entrevistado 2).

Para o entrevistado 16:

“Motivação é aquilo que me leva, que me empurra no caminho pra que eu consiga atingir o meu objetivo, ou seja, que eu faça da melhor maneira possível pra alcançar o resultado que eu quero alcançar.” (Entrevistado 2).

De acordo com Murray um motivo se divide em dois componentes: impulso e objetivo. Transpondo tal observação para um ambiente organizacional pode-se dizer que a motivação está relacionada à busca da auto-realização (objetivos), e os caminhos percorridos para se chegar às metas subjetivamente preestabelecidas por cada indivíduo (impulso). Esse impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo mas não deixará de ser parte de uma estrutura interna do indivíduo (Murray apud BERGAMINI, 1990).

Dentre os 17 entrevistados, 6 deles definiram a motivação como algo que vem de dentro.

“Acho que a motivação é uma coisa que vem de dentro.” (Entrevistado 1).

“Motivação pode estar dentro de você...” (Entrevistado 2).

“Em primeiro lugar, eu acho que motivação quem faz é a gente mesmo. Acho que ninguém me motiva, eu é que tenho que me motivar. Ninguém vai dizer que eu tenho que fazer “assim ou assado”, você que tem que encontrar os aspectos que te trazem motivação.” (Entrevistado 7).

“Acho que a motivação parte da própria pessoa.” (Entrevistado 9).

“Então pra pergunta inicial de o que é motivação, é isso, são

vantagens que eu enxergue crescimento pra mim, pra minha profissão, pra minha carreira e pra minha vida pessoal.” (Entrevistado 10).

“Entusiasmo, e o entusiasmo é a gente mesmo que faz. É claro que com referenciais externos, mas eu tenho que criar a minha própria motivação, o meu próprio entusiasmo.” (Entrevistado 15).

“Olha, pra mim a motivação é intrínseca, ela tá dentro da pessoa, não tem nada que me motive em especial.” (Entrevistado 13).

Bergamini (1990) define a motivação como uma força interior ligada a um desejo. Na verdade o ambiente externo ou mesmo uma pessoa, não são capazes de motivar outra pessoa, são capazes sim, apenas de estimulá-la.

Quando se pensa em motivação, imediatamente nos remetemos à palavra “motivo”, que por sua vez traz consigo a idéia de objetivo. No entanto, objetivos por si só não são suficientes para criar a motivação. É necessário que exista uma carência interna que desencadeie o interesse pelo objetivo.

Para a maioria dos entrevistados (nove), a motivação vai depender do contexto.

“Eu tô voltando de Fpolis num trabalho que eu estive fazendo, no começo eu até não fui muito empolgada porque eles marcaram o trabalho numa época que eu não queria, me chegou uma lista de participantes e eram 15, cheguei lá eram 8. O material que eu solicitei não estava lá. Ali eu me senti empolgada o tempo todo, porque eram 8 pessoas interessadas, altamente participativas, e isso ajuda porque se eu não tava tão empolgada, eu fiquei, porque a acolhida deles foi muito boa.” (Entrevistado 5).

“Eu tenho alguns planos pro futuro, tanto a nível pessoal, quanto financeiro e de família. Então isso me motiva.” (Entrevistado 9).

“O que me motiva é uma perspectiva de crescimento tanto profissional quanto pessoal. Fora isso o que me motiva é saber que eu sou um chefe de família e ter a responsabilidade de conduzir uma família. Isso também me motiva. Eu tenho três filhos e me sinto motivado por eles, pra

sair, pra lutar... Eu acho que pra cada assunto tu tens uma determinada motivação.” (Entrevistado 10).

“Porque cada um tem um planejamento que se quer seguir dentro da organização, mas também você tem que ter um planejamento pessoal, um planejamento próprio, onde você procura casar as coisas. Você dentro da organização e a organização dentro de você. Eu não fico preso só ao plano da organização eu tenho o meu plano de desenvolvimento pessoal, e procuro casar esses dois planos. Aí existe também uma questão de prioridades e a gente vai aproveitando as oportunidades.” (Entrevistado 12).

“Mas eu acho que você consegue fazer e arrumar as tuas expectativas de acordo com o teu trabalho.” (Entrevistado 13).

“Mas acho que a motivação passa por algumas etapas. Uma delas seria ter a visão do que você está fazendo, do todo, depois ter a real visão do teu papel, depois pensar se o que você está fazendo está contribuindo para o todo.” (Entrevistado 15).

“A busca do crescimento enquanto profissional, enquanto pessoa, enquanto mãe, e até enquanto estudante.” (Entrevistado 16).

“Motivação pode estar dentro de você e pode vir de fora. É aquilo que te impulsiona pra alcançar um objetivo. Isso vai depender muito do teu momento, da tua vida, dos teus problemas pessoais. Porque muitas vezes o que é motivação pra mim, não é pra você. A forma como alguém coloca um motivador, pode me tocar, mas pode não tocar você. Depende muito daquele momento. Motivação é aquilo que me leva, que me empurra no caminho pra que eu consiga atingir o meu objetivo...” (Entrevistado 2).

“Nós respondemos a estímulos externos, mas respondemos de formas diferentes, conforme a nossa personalidade. Então há pessoas para as quais um estímulo pode ser motivador e para outras não. Mas por outro lado se tu não tiveres um estímulo, não tens ao que responder. Acho que é uma reação a alguma coisa, mas depende da pessoa transformar em um estímulo ou não.

Para alguma pessoa um estímulo pode ser um desafio, um problema, e pra outras pode ser uma oportunidade.” (Entrevistado 3).

A respeito da análise da perspectiva sociológica/situacional Shein afirma que se quisermos compreender porque as pessoas agem de formas determinadas, precisamos conhecer o contexto onde ela está inserida, como ela define a situação e o que o contexto significa para ela, “é necessário compreender que tipo de situação representa ameaça à dignidade de uma pessoa, e isto não é possível sem que se considere a perspectiva situacional e sociológica, sem que se estude as normas e valores de determinada pessoa dentro do seu grupo”(SHEIN, 1982; p.34).

Pode-se perceber que os entrevistados 2 e 3 com relação à motivação, além de depender do contexto, se referem a ela também como subjetiva a cada um.

“Motivação é aquilo que te impulsiona pra alcançar um objetivo. Isso vai depender muito do teu momento, da tua vida, dos teus problemas pessoais. Porque muitas vezes o que é motivação pra mim, não é pra você. A forma como alguém coloca um motivador, pode me tocar, mas pode não tocar você. Depende muito daquele momento. Motivação é aquilo que me leva, que me empurra no caminho pra que eu consiga atingir o meu objetivo...” (Entrevistado 2).

“Nós respondemos a estímulos externos, mas respondemos de formas diferentes, conforme a nossa personalidade. Então há pessoas para as quais um estímulo pode ser motivador e para outras não.” (Entrevistado 3).

“Isso é uma coisa minha, é estar sempre aproveitando coisas que a instituição te dá.” (Entrevistado 8).

“Então pra pergunta inicial de o que é motivação, é isso, são vantagens que eu enxergue crescimento pra mim, pra minha profissão, pra minha carreira e pra minha vida pessoal.” (Entrevistado 10).

Como afirma Bergamini, estes motivos particulares de cada indivíduo porém, são subjetivos. Os motivos de cada um dependem da percepção que se tem do mundo, dos valores formulados a partir destas percepções e das

necessidades surgidas ao longo do tempo. “Muito freqüentemente é esquecido como o indivíduo fundamentalmente funciona. Esquece-se que, no interior de cada uma de suas atividades, a pessoa, como um todo, põe em jogo suas capacidades individuais e responde a necessidades específicas. Ela adota, então, um modo pessoal de funcionar, que lhe é próprio e destingue daquele que é típico do vizinho” (Hogue apud Bergamini, 1990:19), e como concluiu Bergamini “as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”(BERGAMINI, 1990; p.19).

5.4. Aspectos Positivos Relacionados ao Curso de Especialização a Distância via Internet

Muitos foram os aspectos positivos apresentados pelos entrevistados que estão fazendo o curso de especialização “Gestores de Instituições de Ensino Técnico” com a metodologia da Educação a Distância.

O aspecto positivo mais citado pelos entrevistados foi quanto à questão da flexibilidade de horário. Cabe ressaltar que para muitos entrevistados, como no caso das entrevistas 6 e 16, só foi possível fazer este curso de especialização devido a esta flexibilidade. Este fato pôde ser percebido pelos seguintes depoimentos:

“Basicamente o que eu vejo de mais positivo é a questão da flexibilidade. De você poder fazer o que você pode, do jeito que você pode. Você não fica presa àquela questão de ter uma vida super atribulada onde você tem que se dedicar ao trabalho, a casa, a família, enfim. E se você tem as atividades durante o dia que muitas vezes excede o horário de trabalho e muitas vezes você ainda se vê obrigada a ter que sair do local de trabalho pra ir por exemplo pra universidade ter que fazer o teu horário pré fixado, eu acho complicado em razão pela qual eu nem tinha providenciado uma pós graduação antes.” (Entrevistado16)

“Com certeza eu não faria esse curso presencial pela dificuldade de acompanhar em meio a tantas viagens. Acho que o principal mesmo é você poder dispor do seu tempo, fazendo o curso na hora que você quer porque a única obrigatoriedade é que você esteja presente nos *chats* que são *on line*. Outra vantagem é que a empresa te possibilita que você estude no horário de serviço, eu tenho a aula e tenho mais uma hora que eu posso estudar durante o horário de expediente, e eu estudo também quando chego em casa. Pra mim é bastante comum eu estudar 11:00 da noite porque eu prefiro estudar a noite, e eu percebo também que o Joel gosta de estudar de madrugada pelos e-mail que ele manda. Eu acho que essa é a principal vantagem, você gerenciar o teu horário.” (Entrevistado 6).

“No meu caso particular é porque o meu tempo é muito reduzido pra eu enfrentar uma sala de aula normal e um horário preestabelecido. Então pra mim é vantagem estudar a hora que eu quiser, então a vantagem foi exatamente isso. Porque no meu trabalho eu não tenho um horário. Tenho um horário definido mas na prática não é isso que acontece.” (Entrevistado 1)

“Então eu vejo que pra quem tem tanta atividade, pra mim por exemplo eu achei o ideal. Não ter que sair sexta e sábado, ocupar os meses de férias, porque eu praticamente não tenho esses meses de férias porque sempre surge alguma atividade no meio do caminho.” (Entrevistado 13)

“Eu acredito que seja a facilidade de administrar o seu próprio tempo. Se você não tem tempo de assistir uma aula, você pode fazê-las fim de semana. Eu, por exemplo, passei muitos finais de semana fazendo aulas. Com isso você tem sempre a possibilidade de estar em dia.” (Entrevistado 9)

“...você consegue estudar ao mesmo tempo que trabalha. Isso é altamente positivo, principalmente quem tem dependência financeira. A outra é que não existe rigorismo de cumprimento de horário a não ser determinados chefes, mas isso é muito pouco em função do envolvimento de todo o contexto. Essa flexibilidade de você internalizar conhecimento quando

“você está disposto a internalizar. Essa flexibilidade é um ponto altamente positivo. Estudar quando você está disposto e quando quiser.” (Entrevistado 13)

“Essa possibilidade de escolher o melhor horário pra estudar é um aspecto muito positivo.” (Entrevistado 15)

Além da flexibilidade de horário, é apontado muitas vezes como aspecto positivo, a flexibilidade de local. De acordo com o livro elaborado pelo Senai (1997), a flexibilidade de local está relacionada com uma questão sócio-política, na qual diante de um acentuado crescimento da demanda pelo aprendizado, o ensino tradicional não dispõe de infra-estrutura para suprir os anseios de igualdade de oportunidades no acesso à aprendizagem sistematizada. Nesta insuficiência de infra-estrutura pode-se adicionar a questão geográfica, pois muitas pessoas residem em áreas distantes, como em muitos lugares do meio rural por exemplo, onde não existem escolas tradicionais. Ou ainda a questão de horários, pois sabe-se que muitos trabalhadores que cumprem suas jornadas de trabalho e gostariam de continuar estudando, não podem frequentar escolas tradicionais. Como os trabalhadores encontram-se ainda as donas de casa, hospitalizados, presos, enfim, pessoas que, por diversos motivos, não têm condições de ter horários fixos para frequentar bancos de escola.

Esta vantagem da Educação a Distância pode ser percebida a partir das seguintes frases:

“Eu acho que os principais são que a gente não fica amarrado nem em tempo nem em espaço. Pra nós não está fazendo tanta diferença porque estamos aqui em Florianópolis, mas para alguém que esteja em cidades que tem problemas de localização as vantagens são muito maiores.” (Entrevistado 3)

“...o ponto positivo é o fato de eu não precisar me deslocar até uma biblioteca. Poder se ter respostas rápidas ou poder acessar uma bibliografia que foi colocada a disposição, e ali dentro já tem endereços pra obter informações. E o outro é o fato de poder fazer logicamente sem se deslocar

do local, pode-se fazer em casa.” (Entrevistado 10)

“E a flexibilidade de local também é uma vantagem, porque as vezes eu fazia a aula em casa, outras vezes no Senai, e como eu tenho uma filha pequena, em casa, muitas vezes fica difícil.” (Entrevistado 9)

“Eu acho que o maior é a questão da localização, da distância, de você não precisar do deslocamento. É a flexibilidade do deslocamento, acho que esse é o principal.” (Entrevistado 12)

“O primeiro aspecto acho que é a questão do próprio conforto. Você estando na sua própria casa, tendo o material didático, sem ter que se deslocar, é uma coisa bastante interessante. Você pode criar todo o ambiente adequado para estudar.” (Entrevistado 14)

“Basicamente o que eu vejo de mais positivo é a questão da flexibilidade. De você poder fazer o que você pode, do jeito que você pode. Você não fica presa àquela questão de ter uma vida super atribulada onde você tem que se dedicar ao trabalho, a casa, a família, enfim. E se você tem as atividades durante o dia que muitas vezes excede o horário de trabalho e as vezes ainda se vê obrigada a ter que sair do local de trabalho pra ir por exemplo pra universidade ter que fazer o teu horário pré fixado, eu acho complicado em razão pela qual eu nem tinha providenciado uma pós graduação antes. ... e também porque eu não encontrava ânimo de sair daqui e ficar até 10, 11 horas da noite estudando, enfim era pouco prático. Então eu vejo como ponto principal e mais atrativo essa questão do horário e do local na EaD. Não estar preso a nada, ou seja estar preso a você mesmo, esse é o principal ponto positivo que eu vejo na EaD.” (Entrevistado 16)

Poder estudar sem sair do local de origem traz a vantagem de possibilitar os alunos a permanecerem no seu meio cultural e natural, evitando a aglomeração e superpopulação demográfica nos grandes centros e capitais. Incluindo o fato de que este método de educação poder contribuir para uma melhor qualidade de vida dos alunos que se dispõem a aprender a distância. Relacionado à questão de

proporcionar uma aprendizagem autônoma, vale destacar que os alunos, através do método de Educação a Distância são sujeitos ativos de sua formação, e a satisfação da aprendizagem aparece pelo esforço pessoal de cada um.

Aprendizagem autônoma é vista como outro aspecto positivo por McKenzie e Shuphan quando afirmam que “o sistema deve estar em condições de superar a distância entre pessoal docente e alunos, utilizando essa distância como elemento positivo para o desenvolvimento da autonomia na aprendizagem” (McKenzie e Shuphan apud SENAI, 1997; p.37).

Com a flexibilidade de horário, de local e a autonomia na aprendizagem, a Educação a Distância permite que as pessoas aprendam em qualquer etapa da vida. Basta que o curso de interesse exista em alguma parte do mundo. O entrevistado 12 expõe o seu ponto de vista sobre este assunto enquadrando-o nos aspectos positivos decorrentes da metodologia de educação a distância:

“...acho que agora a gente não pode mais parar de estudar, acho que a gente vai ter 50, 60 anos e vai ter que estar se aperfeiçoando. E se aperfeiçoando através de uma ferramenta fácil que você pode acessar no meio da noite, na insônia. Então pra mim isso é fantástico. É nova tecnologia.” (Entrevistado 15).

O manuseio da informática é apontado como outro aspecto positivo pelo entrevistado 5, que afirma que antes do curso a distância “mal digitava”. Agora, sabendo navegar na Internet, o entrevistado encontrou abertura para estudar, pesquisar e obter informações sobre determinados assuntos.

“Como metodologia, como meio para ensino eu achei excelente. Pela flexibilidade de horário, pela novidade. Porque quando eu comecei o curso eu mal digitava, então eu aprendi a lidar com o computador. Mas eu vejo que é um coisa nova, diferente, é encantadora, te dá abertura pra muita coisa, e te dá mais espaço pra buscar, pra viajar e eu acho que a oportunidade está toda nas tuas mãos.” (Entrevistado 5)

Dentre as “coisas novas, diferentes e encantadoras” citadas pelo entrevistado

5, pode-se incluir o fato de ter contato com diversos tipos de pessoas das mais diversas culturas.

“... no dia a dia as pessoas dizem assim ‘ah, não tenho tempo’ . Você recebe um módulo que tinha pra estudar e você cria tempo que antes você não tinha. Você passa a ler mais. Eu me recordo do tempo de estudante que eu cobrava dos professores mais leitura. Você só lia quando era mandado. Então eu vejo isso como um ponto positivo. E o respeito a individualidade, você faz o teu horário, estuda quando pode. Você sabe que tem que cumprir aquilo e acaba tendo um senso de responsabilidade bastante grande.”
(Entrevistado 2)

“Outro ponto que eu diria é que a EaD incentiva a questão do autoestudo, que é uma tendência. Você cada vez mais vai ter que se aperfeiçoar, e a EaD estimula muito isso, você procurar. Não é uma estrutura tão reativa naquele sentido de eu só vou fazer aquilo que o professor pede. Então ela te estimula a adotar uma postura mais pró ativa.” (Entrevistado 7)

De acordo com o livro publicado pelo Senai (1997) , “interagir com pessoas que têm diferentes princípios de vida, costumes, habilidades, conhecimentos, preconceitos, limitações, escolaridade e objetivos, exige atenção e flexibilidade para localizar e procurar resolver dificuldades, bloqueios, incompreensões, objeções, etc. A interação, em Educação a Distância, não se dá apenas entre aluno e material instrucional, alunos entre si, alunos e instrutor, alunos e instituição de ensino. Dá-se, também, entre os demais elementos que compõem o universo do aluno (história de vida, família, trabalho, classe e outros grupos a que pertença).” (SENAI, 1997: 66).

Este aspecto pode ser de grande importância se o aluno souber aliar a sua experiência com a experiência de outras pessoas, como colocam os entrevistados 2 e 7.

“Exatamente, a produtividade passa a ser maior porque você alia a sua experiência com a experiência dos outros, então você aprende com a experiência dos outros, acho que isso é muito valioso.” (Entrevistado 2).

“...poder participar de uma reunião de pessoas de diferentes locais, culturas, valores e opiniões, e você trabalhar tudo isso, acho que é um ponto positivo.” (Entrevistado 7).

Outro aspecto positivo percebido por três entrevistados foi a questão da rapidez de informação que se pode ter via Web (Internet). Com comunicação a distância via Web tornou-se possível obter qualquer tipo de informação de qualquer parte do mundo, dispondo apenas de um meio: a informática. Relacionado a este fato, os entrevistado afirmam que:

“Eu acho que o próprio contato com diversas fontes de informação de forma rápida.” (Entrevistado 10).

“Hoje com os recursos da tecnologia, onde você pode entrar em vários artigos, bibliotecas via Internet, isso faz você ganhar muito tempo do que aquela maneira tradicional de você ter que ir em bibliotecas e buscar bibliografias muitas vezes inacessíveis, dependendo do local onde você esteja. Então eu acho que o conhecimento tá na tua frente, basta você apertar um botão.” (Entrevistado 13).

“...e a distância eu tive oportunidade de conversar com professores sobre assuntos muito atuais. Com a EaD eu posso conciliar os conhecimentos do momento com a minha atividade normal de trabalho. Isso é vantagem tanto para o participante quanto para própria empresa.” (Entrevistado 14).

Apesar da comunicação via Web estar dominando a Educação a Distância, continua sendo de suma importância a utilização do material impresso neste tipo de metodologia. De acordo com o livro publicado pelo Senai (1997) a Educação a Distância deve dispor de bons recursos didáticos auto-instrucionais para que o aluno possa aprender sozinho. Para isto é necessário que a instituição organizadora do processo deva ter um bom planejamento de todos os passos elaborados a fim de prever as possíveis dúvidas dos alunos, e verificar a melhor maneira de esclarecê-las.

Através da Educação a Distância o aluno deve ser capacitado a “aprender a aprender” e “aprender a fazer”, de maneira flexível, respeitando sua autonomia com

relação ao tempo, estilo, ritmo e método de aprendizagem.

A importância de materiais impressos pode ser percebida através do depoimento do entrevistado 8.

“Nós tínhamos o resumo das aulas e isso é muito bom porque você pode ser em qualquer local. Eu por exemplo, viajo muito e estava sempre com as minhas folhinhas, e isso era inclusive outra facilidade, eram folhas soltas, então você levava na sua bolsa e estava lendo em qualquer local. A flexibilidade no estudo é a melhor coisa na EaD.” (Entrevistado 8).

5.5. Aspectos Negativos Relacionados ao Curso de Especialização a Distância via Internet

Para enfrentar um curso a distância via Web, como é o caso do objeto desta pesquisa, a primeira questão a ser considerada é a disponibilidade de equipamentos adequados. No caso do entrevistado 10, que foi um desistente, um dos motivos da sua desistência foi exatamente este: falta de equipamento disponível. Observe a resposta do entrevistado quando foi questionado sobre os motivos da sua desistência:

Por que a desistência?

“Por uma série de motivos. Se formos considerar uma somatória de fatores, o primeiro deles é dificuldade da tecnologia, não referente ao manuseio, mas a disponibilidade de equipamento. Eu ficava totalmente dependente do equipamento da unidade, e na época nós tínhamos somente duas linhas telefônicas e um computador adequado pro trabalho. Então eu ficava totalmente dependente do uso do computador aqui. Não haviam linhas telefônicas aqui e na minha casa também não havia equipamentos adequados.” (Entrevistado 10).

Outro aspecto no qual a instituição organizadora precisa estar atenta é quanto

ao perfil dos candidatos, tanto alunos quanto professores, de Educação a Distância. De acordo com Willis (1995) antes de começar um curso a distância aconselha-se aos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem que se familiarizem com a forma como o conhecimento será transmitido.

Acredita-se que essa familiarização ajude o aluno a entender a educação a distância no campo de estudo, o que se torna necessário para o sucesso da prática.

O entrevistado 7 expressou esta necessidade afirmando que

“...eu acho necessário ver as pessoas também. Talvez em função do meu histórico, da minha vida escolar é difícil você também assimilar um outro modelo.” (Entrevistado 7).

Este depoimento está relacionado à resistência a mudanças no âmbito psicológico. O entrevistado não conseguiu visualizar suas atitudes sendo elaboradas de forma virtual, sentindo-se inseguro ao ter que "assimilar outro modelo".

Já apontando a falta de sensibilização, o entrevistado 10 usou como argumento para sua desistência não apenas a falta de equipamentos disponíveis como também a sua falta de perfil e de informação sobre como deveria ser o aluno de um curso a distância.

“Mas o grande motivo foi a própria adaptação a sistemática de trabalho.” (Entrevistado 10).

Se para alguns alunos a autonomia e flexibilidade aparece como um aspecto positivo na Educação a Distância, para outros ela pode se tornar um aspecto negativo. Veja o que falam alguns entrevistados:

“No caso particular desse curso, um dos aspectos negativos foi me organizar com esses horários fixos. Por exemplo, eu acho que eu não participei da maioria dos chats. ... eu senti que eu perdi com isso, porque eu poderia ter tido mais relação com os colegas e me senti meio deslocada nesse sentido. Esse é um aspecto que eu acho que não é tanto do grupo todo mas da minha participação.” (Entrevistado 1).

“Não do curso, eu vejo principalmente como uma questão minha, de

administração de tempo, atribuição de tarefas, demais. Porque eu sou instrutora mas estou muito na parte de treinamento. Minha atividade é praticamente direto nas empresas, as vezes em período integral, eu viajo muito também. Então o que eu vejo de aspectos negativos é a minha administração do tempo...” (Entrevistado 5).

“Mas ainda é difícil das pessoas gerenciarem seu tempo e isso eu falo por experiência própria pela minha dificuldade de fazer minha monografia.” (Entrevistado 6).

“Tem um outro ponto que eu acho que seja mais particular a mim, que é o de encontrar tempo. Veja bem, o horário é um ponto positivo, mas o tempo pra fazer é um ponto negativo. Porque queira ou não, trabalhar e estudar é difícil, então o que acontece, você tem que encontrar algum tempo e no trabalho é difícil. Eu não consigo chegar aqui e estudar pra depois voltar ao trabalho. ... eu tenho usado muito tempo do fim de semana. Muito tempo do meu horário que seria de lazer. Muitas pessoas estudam durante a semana e sábado e domingo desligam, mas eu não tenho conseguido e tenho usado muito o fim de semana. E isso me traz uma série de problemas. Eu viajo a semana inteira e além de descansar, quando eu chego em casa eu preciso de um tempo pra estudar e tenho que ter um tempo pra eles (família). Então é difícil. Eu no normal estava sempre atrasado. E isso pra mim foi ruim. Eu queria estar mais a frente pra poder discutir mais com os colegas.” (Entrevistado 7).

“A desvantagem eu acho que é ter que ter um grau de motivação bastante grande porque se você não quiser fazer a coisa acontecer ela realmente não vai funcionar. Ontem eu me reuni com o pessoal do curso Formação de Formadores, eles já receberam o material e daqui a 5 meses eles vão apresentar um trabalho. Então como eles vão fazer para gerenciar o tempo deles nesses 5 meses? Eles vão ter que adquirir uma metodologia própria, vão ter que se dispor a estudar tantas horas por dia. E isso é

importante, que você gerencie seu tempo e essa é uma das dificuldades.”
(Entrevistado 6).

Sem dúvida que administrar o próprio tempo requer disciplina e motivação. De acordo com Holmberg a Educação a Distância “serve expressamente ao aluno isolado, no estudo que realiza por si mesmo” (Holmberg apud SENAI, 1997; p. 35) .

Para que as coisas aconteçam, não apenas as tarefas da Educação a Distância como qualquer outra tarefa, é necessário priorizá-las e encontrar o tempo mais adequado para fazê-las.

A ausência de contato físico faz parte de uma das principais características da Educação a Distância. Apesar desta característica ser obrigatória por esta metodologia, a falta de contato físico é o ponto negativo mais citado pelos entrevistados.

“Eu valorizo muito o contato, o presencial. Acho que mesmo a distância ele tem que ter momentos presenciais. Acho que é a chance de você conhecer os colegas com quem você fez seus trabalhos.” (Entrevistado 2).

“Não sei se é uma coisa cultural, mas a gente está habituado as aulas presenciais e isso tem feito diferença. Eu ainda não consegui me adaptar com essa coisa de tirar dúvidas a distância. Existem muitas coisas da comunicação verbal que nós ainda não conseguimos colocar na comunicação escrita. Muitas vezes um olhar ou um movimento da cabeça já mostra à pessoa que a gente não está entendendo a explicação... Não só a linguagem corporal, mas também a intonação.” (Entrevistado 3).

“...você vê que até para formação de grupos a gente preferiu que a universidade interferisse e formasse os grupos pra que a gente não precisasse gerenciar. Se não fosse assim o que eu iria fazer?, iria me reunir com o pessoal daqui. Por isso eu acho que é uma mudança cultural e pessoal muito grande.” (Entrevistado 6).

“Acho que a falta do contato pessoal com os companheiros, apesar de nós termos tido 4 workshops presenciais, mas sem dúvida a aula com o

professor na frente, e toda uma dinâmica, sempre é mais interessante do que você ler sozinho.” (Entrevistado 8).

“Negativo é que realmente tu não tens esse relacionamento com essa presença do dia a dia. A intimidade com a informática. Até tu pegares isso é difícil. Mas sem dúvida eu acho que o presencial é importante. ... Eu acho indispensável. Eu acredito que mesmo tendo essa questão presencial, não dá pra fazer tudo ficar só virtual. É interessante essa parte presencial.” (Entrevistado 12).

“Outra pessoa com outro tipo de temperamento, como é o meu caso, uma pessoa que dependa mais de sinergia, que depende mais da influência do meio, da influência que as pessoas trazem, esse modelo de EaD fica um pouco defasado.” (Entrevistado 14).

“É fundamental porque o fator humano ainda é muito pactante. Você não pode ter a sensação fria de receber o conhecimento. Você tem que ter o relacionamento com as pessoas. Esse é o que nos diferencia dos outros animais. Você tem que ter o contato físico, visual e isso é fundamental, a condição humana exige isso. Não se pode fazer uma coisa fria. Eu ensino, você vai lá faz a prova, e me manda de volta. Tem que ter um momento presencial porque as pessoas sentem essa necessidade. O nível de satisfação do aluno é muito maior quando ao longo do curso ele tem momentos presenciais, seja através de workshop, ou entrar em contato com o professor, enfim, tem que ter esse momento presencial.” (Entrevistado 15).

“O ponto negativo... talvez... Isso é meio contraditório, mas é a questão do relacionamento interpessoal. Os momentos que a gente tem que são os workshops pra ficar junto aos colegas fisicamente isso as vezes falta durante o curso. Isso fica muito virtual e a mim dá a sensação de frieza, uma coisa muita futurista, muito isolada, mas é o preço que se paga. O preço da flexibilidade é a falta de relacionamento.” (Entrevistado 16).

“O cara a cara continua sendo muito importante. Por mais que eu

coloque vírgulas, pontinhos eu jamais conseguirei expressar uma resposta irônica, ou uma resposta sem intonação. E disso eu sinto muita falta. Você lê algo você dá alguma interpretação, você interpreta a leitura, você cria a tua idéia. E de repente isso tudo é muito subjetivo.” (Entrevistado 10).

Para minimizar este aspecto negativo, Cornell e Martin (1997) sugerem outras maneiras pelas quais a instrução pode ser humanizada através da troca de fotografias entre os alunos e o instrutor, proporcionar o encontro entre o aluno e o professor pelo menos uma vez durante o curso (se possível), e planejar teleconferência ou outras formas de interação sincrônica.

Ainda quanto ao aspecto da ausência de contato físico, dois entrevistados expressaram a falta de convívio com o corpo docente.

“A falta maior que eu vejo é a falta de convívio e a opinião pessoal do docente e o tempo curto que a gente viu que tinha. Pouco tempo e que poderia estar sugando mais do docente.” (Entrevistado 8).

“Eu acho que algumas coisas, até como sugestão, o workshop deveria ser no começo e no meio da disciplina, para que o professor tenha possibilidade de se apresentar, dar as principais diretrizes, objetivos da disciplina, sistema e tipo de avaliação. Então o aluno tem que saber em cima do que ele vai ser avaliado. Isso não acontece, porque tem por escrito os objetivos da aula e é uma coisa muito fria.” (Entrevistado 9)

Uma das entrevistas não especificou a falta de contato físico com os colegas ou com o corpo docente. O entrevistado 5 colocou como aspecto negativo apenas a questão da solidão como genérica.

“A dificuldade que eu vejo ainda é que tu tens que trabalhar muito sozinha, tu não tens a quem recorrer.” (Entrevistado 5).

Para este curso de especialização que serviu como objeto de estudo desta dissertação, apesar da Educação a Distância exigir do aluno apenas um computador ligado à Internet, para um entrevistado é visto como um processo solitário. Porém para outro entrevistado é visto como uma ferramenta capaz de integrá-lo ao mundo.

Quando foi lhe perguntado se achava o estudo a distância um método solitário, a resposta foi:

“Não, pelo contrário, isso não me dá solidão porque eu me sinto no mundo. Eu acho que o computador hoje é uma ferramenta por meio da qual tu mais interages com o mundo, não é nem com a tua comunidade não, é com o mundo. Eu acesso qualquer lugar, a qualquer momento, com qualquer pessoa, eu acesso qualquer assunto. Eu não acho solitário” (Entrevistado 13)

De acordo com o livro publicado pelo Senai (1997), percebendo que a distância pode ser de ordem cultural, temporal, psicológica dentre outros aspectos, é possível concluir que esta distância é relativa ao contexto onde está inserida.

Podendo-se considerar como consequência à falta de contato físico, alguns entrevistados expressaram a dificuldade que sentem por não saberem em que contexto seus colegas estão inseridos. A falta de contextualização dos colegas faz com que a comunicação apresente um vácuo. De acordo com Chanlat, a comunicação, mais especificamente o diálogo, possui três elementos constitutivos: o literal, o indicador e o contextual. O elemento constitutivo contextual se refere ao “contexto de significações” como esquemas cognitivos de ordem social. Na entrevista 2 pode-se perceber esta carência de o entrevistado não saber onde estão inseridos seus colegas mediante a comunicação via Web.

“...vamos reunir esse pessoal que leu o conteúdo tal e vamos ouvir o que eles têm a dizer, porque ao colocar aquele conteúdo ele vai inserir a sua história, a sua vida que a gente não conhece. Ao trocar email eu não consigo saber por exemplo quem é a Ana Paula. Eu não sei o que ela gosta, ou não gosta... Que seja um dia ou dois, mas acho que mesmo sendo a distância não dá pra desprezar esse momento que é o presencial. Acho que isso é o ponto que tem que haver uma preocupação. Se não houver essa preocupação acho que é um ponto negativo.” (Entrevistado 2).

Um aluno de Educação a Distância não saber onde seus colegas ou seus professores estão inseridos pode ser tão negativo quanto um professor não saber em

que contexto seus alunos estão inseridos, qual a formação universitária de cada um. No caso do entrevistado 10, que foi um aluno desistente, pôde-se perceber durante a entrevista que esta questão foi o estopim para sua desistência. Quanto à comunicação via Web no curso a distância, o entrevistado colocou que:

“É, não era um bate-volta com réplica, tréplica. Então, quer dizer, eu tinha uma dúvida, estava conjecturando, enfim, fazendo uma suposição, e voltava uma resposta tipo ‘não! Isso é assim, assim, assim, e ponto!’ Aí, puxa vida! Eu não tô no primário, não tô num colégio de padre, pra me dizerem o que é certo e o que é errado. Eu quero orientações. Então essa postura pra mim, claro que outras pessoas podem não ter enxergado dessa forma, mas eu, como sou uma pessoa questionadora, eu não conseguia. E também pelo próprio momento da formulação, como a gente tava muito em cultura, ética, muita filosofia, enfim, as primeiras disciplinas eram muito subjetivas, de repente quando vinha uma resposta eu já nem sabia muito o que significava aquela resposta. Porque quando eu mandei, foi um momento, eu estava com uma linha de raciocínio. Eu perguntava uma coisa e o camarada vinha com uma resposta três dias depois e eu já nem sabia mais o que eu tinha perguntado porque eu já não tava mais vivendo aquilo. Nesse tempo que passou eu já tive outras experiências e a minha idéia talvez até já tivesse mudado em função disso. Eu tive um professor que eu não entendi determinada colocação e o professor simplesmente não respondeu a minha pergunta. O que ele me disse foi ‘o teu problema não é entendimento, mas sim falta de leitura, sugiro que procure bibliografia e leia mais sobre Bernard Show.’” Eu sou Engenheiro Mecânico, nunca li sobre esse camarada, não sei quem é , e não entendi . Porque foi colocado“...apesar de Bernard Show...”e pra mim ficou uma colocação muito evasiva. “Apesar de”, então se eu conhecesse o cara, se soubesse quem é , talvez faria sentido. Eu perguntaria: olha, não entendi a colocação, poderias me orientar? Mas me responder o que ele me respondeu, achei um absurdo e desisti porque eu não gostei da

postura do professor. Uma postura que deveria ser orientativa e não punitiva. Pra mim as primeiras disciplinas eram totalmente diferentes da minha formação tecnicista.” (Entrevistado 10).

Ainda em relação a esta entrevista pode-se perceber outra falha no processo de Educação a Distância referente ao *feedback* dos professores. Não apenas o entrevistado 10, como o entrevistado 13, apontaram como aspecto negativo a demora de retorno dos professores em relação às questões e dúvidas levantadas pelos alunos.

“Mas o grande motivo foi a própria adaptação a sistemática de trabalho. Eu falo bastante, gosto de discutir, gosto de questionar e de ter um *feedback*, e o *feedback* não acontecia. Você lê, tem uma dúvida, está estudando e encaminha essa dúvida, ela leva três ou quatro dias pra retornar, e todo o retorno era final.” (Entrevistado 10).

“Negativos é a falta de apoio do professor em termos de estar exercitando no momento e tirar um dúvida, isso é complicado, as vezes você coloca sua dúvida no tira dúvidas e demora pra ser respondido, ou então a interpretação da questão não era aquela que tu querias que tivesse, mas eu acho que em termos negativos.” (Entrevistado 13).

“Eu achei que faltou retorno dos professores.” (Entrevistado 13).

Esta demora de retorno é considerada pelo entrevistado 15 como um abandono, no qual o professor deixa o aluno isolado.

“...que você não pode deixar o aluno isolado. A ferramenta por si só não garante a qualidade, ela facilita aspectos do tipo horário.” (Entrevistado 15).

Na educação presencial, as dúvidas quanto à interpretação podem ser tiradas de forma instantânea e simultânea. Porém na Educação a Distância via Internet, as dúvidas demoram horas ou até dias para retornar ao remetente, o que faz com que passados alguns dias, a dúvida possa ter mudado ou até mesmo ter sido sanada por outros meios.

De acordo com Willis (1995) pode-se considerar a Educação a Distância como um processo de educação onde o professor e o aluno são separados por uma distância física, e a tecnologia é utilizada para preencher as necessidades de uma comunicação a distância, que não existe face-a-face. Este tipo de programa pode oferecer a adultos uma segunda oportunidade de estudar através de uma educação sistematizada, sem limite de tempo e espaço.

De acordo com Cornell e Martin (1997), é responsabilidade do instrutor proporcionar um *feedback* adequado e imediato aos alunos para mantê-los no caminho e facilitar a conclusão do curso.

5.6. A Motivação Antes e Depois da Educação a Distância

Em meio à entrevista feita com os alunos a distância via Internet, foi levantada a questão a respeito de como era o cotidiano do trabalho antes e como está sendo depois de terem feito o curso a distância. Esta pergunta foi feita justamente como o intuito de avaliar em que aspectos o fato do curso ter sido a distância mudou o dia-a-dia dos participantes.

É comum perceber que pessoas que estão no mercado de trabalho há mais de 20 anos, como é o caso do entrevistado 1, possuem dificuldade no manuseio da informática. Isto ocorre talvez porque estas pessoas tenham passado a maior parte do seu tempo no trabalho utilizando outros meios para facilitar o seu desempenho nas atividades profissionais. É visível a todos que o desenvolvimento tecnológico está tomando conta do dia a dia das pessoas, criando subsídios cada vez maiores para a Educação a Distância.

“Eu acho que quebrou muito essa relação minha com a tecnologia, com a informática. Eu uso bem mais a rede. Facilitou a questão de se comunicar com as pessoas via computador, que sempre me pareceu num primeiro momento uma situação muito fria, mas com o tempo eu fui vendo que era ótimo para passar algumas informações.” (Entrevistado 1).

Talvez a primeira mudança ocorrida na vida de alguns destes alunos virtuais que contemplam o universo desta pesquisa tenha sido o acesso à rede. Como mostra o entrevistado 1, o sujeito está usufruindo mais dos benefícios da informática como um todo.

Aprender a se relacionar virtualmente foi outra questão levantada por alguns entrevistados. “Interagir com pessoas que têm diferentes princípios de vida, costumes, habilidades, conhecimentos, preconceitos, limitações, escolaridade e objetivos, exige atenção e flexibilidade para localizar e procurar resolver dificuldades, bloqueios, incompreensões, objeções, etc. A interação, em Educação a Distância, não se dá apenas entre aluno e material instrucional, alunos entre si, alunos e instrutor, alunos e instituição de ensino. Dá-se, também, entre os demais elementos que compõem o universo do aluno (história de vida, família, trabalho, classe e outros grupos a que pertença).” (SENAI, 1997; p.66).

“Respeitar o limite do outro, saber até onde eu posso ir, e saber que o outro tem um outro ponto de vista. Não que eu não praticava isso, mas passei a praticar com muito mais ênfase. Acho que pra cada ponto de vista existe o seu, o meu, e o correto.” (Entrevistado 2).

“Por mais que eu coloque vírgulas e pontinhos eu jamais conseguirei expressar uma resposta irônica, ou um resposta com intonação” (Entrevistado 10).

“Com certeza, a primeira mudança está em você aprender a se relacionar com as pessoas virtualmente. Então isso aí muda a maneira de se comunicar. Outra coisa que a gente aprende é a linguagem, o que eu estou falando aqui não é a mesma coisa que você vai escrever na página da Internet, é uma linguagem totalmente diferente.” (Entrevistado 6).

A qualidade de um diálogo depende da inter-relação entre os participantes, do grau de instrução, e do tipo de relação entre eles. Um diálogo via Web, virtual, devendo ser mantido ao longo de um ano letivo, é novidade para muita gente. Em um curso a distância o aluno poderá interagir com pessoas de qualquer parte do

mundo, com pessoas de culturas muito diferentes da que ele está inserido, e isto talvez se torne difícil porque o aluno que recebe uma mensagem não sabe em que contexto ela foi escrita, deixando dúvida no significado das palavras.

Como foi falado pelos entrevistados 2 e 6, as pessoas que forem usar o método de aprendizagem a distância devem ser flexíveis com seus pontos de vista e suas interpretações. Essas pessoas devem ter consciência das diferenças culturais que a separam de seus colegas e do respeito que deve haver diante de outras opiniões sobre os assuntos abordados. É importante para estes alunos a distância saberem de onde vem seus colegas e professores e em que cultura estão inseridos.

A flexibilidade de horário e local que por muitos entrevistados foi apontado como aspecto positivo, para alguns alunos surgiu exigindo uma necessidade de adaptação. Tendo em vista que todos os alunos entrevistados possuem família, muitas vezes as horas de lazer foram sacrificadas e substituídas por horas de estudo nos finais de semana ou fora do horário de trabalho.

De acordo com Willis (1995) muitos estudantes são mais velhos, tendo que dividir seu tempo entre família, emprego, lazer e estudos.

“A EaD tem interferido um pouco nos finais de semana, porque o tempo que eu tenho para recuperar o atraso tem sido nos fins de semana. Apenas isso, tá havendo menos passeios no fim de semana. A EaD está interferindo mais em termos de vida familiar.” (Entrevistado 3).

Se para um entrevistado a autonomia na escolha do melhor horário e local para estudar acarretou privações quanto ao convívio familiar, para outros surgiu como prova da capacidade de administração do tempo. Para o entrevistado 16 o fato de administrar seu próprio tempo exigiu autodisciplina, independente de cobranças externas.

“Eu acho que justamente esse ponto. Faz a gente perceber que se você planejar, se você tiver um objetivo, tiver uma metodologia, faz você perceber que é capaz, que você consegue. Isso eu aprendi muito com a EaD, o fato de você não ser cobrada, de estar fazendo pra mim mesmo.” (Entrevistado 16).

De acordo com o livro elaborado pelo Senai (1997) um dos benefícios da Educação a Distância é o fato do aluno ser autodidata. O aluno tem a alternativa de escolher seus próprios horários e ter suas aulas no local que lhe é mais apropriado.

Dentro deste contexto Cornell e Martin (1997) afirmam que diferente da instrução tradicional presencial, quando a instrução via Web é feita a distância, não existe alguém desempenhando o papel de autoridade para questionar os alunos a respeito de suas tarefas.

Para isto é necessário que a instituição organizadora do processo tenha um bom planejamento de todos os passos elaborados a fim de prever as possíveis dúvidas dos alunos e verificar a melhor maneira de esclarecê-las.

5.7.Considerações Gerais Elaboradas a partir das Entrevistas

Para menos da metade dos entrevistado a motivação é apenas intrínseca na qual cada pessoa é responsável pela sua própria motivação. Esta idéia tira o sujeito de uma posição passiva diante dos fatos e do meio onde, colocando-o como pró-ativo, se torna responsável por todos os seus atos.

Para a maioria dos entrevistados, a motivação vai depender do contexto onde a pessoa está inserida. Segundo Shein (1982), para compreendermos os aspectos que motivam uma pessoa é preciso saber como esta percebe o seu meio e como estão formulados os valores e normas que regem seus comportamentos em determinadas situações. É importante salientar que estes valores e normas mudam com o tempo e por este motivo o que motiva uma pessoa hoje, pode não motivá-la mais amanhã. A este aspecto Shein definiu como perspectiva desenvolvimental .

Para todos os entrevistados, o curso a distância via Internet fechado para funcionários do Senai, era novidade.

Este curso a distância via Internet como foi visto na análise de dados, não passou despercebido e mudou a vida de muitos entrevistados.

Um dos aspectos citados dentro destas mudanças, foi a questão de aprender a se relacionar virtualmente com as pessoas. Este aspecto trouxe pontos positivos e negativos para alguns entrevistados.

Quanto ao ponto negativo, na análise de dados foi bastante citado a falta de contato físico. Na verdade esta falta de contato físico é uma característica inevitável para uma metodologia de Educação a Distância.

De acordo com Weil e Tampakow (1986), o comportamento humano não pode ser transmitido com meras palavras, ainda que depois de escritos forem contempladas por ilustrações em paralelo. Autores do livro “O Corpo Fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal”, eles mostram a importância da linguagem do corpo através dos gestos e expressões.

Na Educação a Distância via Internet muitos entrevistados consideram a comunicação falha exatamente pela falta daquilo que uma entrevistada chamou de “calor humano”, pela falta desta comunicação através do corpo que muitas vezes se trona sutil, quase imperceptível e que só sentimos falta quando ela passa a não existir.

Para alguns entrevistados, a Educação a Distância via Internet torna o aprendizado muito solitário. Apesar de ir contra correntes filosóficas aplicadas em organizações, que incentivam os trabalhos em grupo, a Educação a Distância via Internet de certa forma contribui para o individualismo, no qual o indivíduo não precisa mais sair de casa para estudar.

Os processos cuja a metodologia, tanto na educação, quanto no trabalho, ou até mesmo mês compras, é a distância, podem tornar desnecessários ao indivíduo o convívio social. Basta ficar em casa e acionar a Internet para se ter tudo o que se precisa, através de uma tela de computador.

Se para alguns a Educação a Distância via Internet, através da falta de contato físico, torna o aprendizado solitário, para outros, como foi visto anteriormente através de uma entrevista na análise de dados, torna o aluno um cidadão do mundo. Neste último caso, o computador, a Internet é capaz de colocar o aluno em contato com

qualquer parte do mundo.

Um outro aspecto citado por muitos entrevistados foi a flexibilidade de tempo e de local proporcionada pelo Ensino a via Internet. Esta flexibilidade para alguns entrevistados foi vista como positiva, possibilitando aos alunos organizarem seus próprios horários e a execução das aulas no lugar mais conveniente para cada um deles. A flexibilidade de horário e local permite uma melhor qualidade de vida, na qual o aluno a distância via Internet é capaz de estudar sem sair de casa e do convívio familiar.

Para outros entrevistados esta autonomia quanto ao domínio do tempo e do local para realização das aulas a distância via Internet se torna negativa. Isto ocorre, segundo os próprios entrevistados, pela falta de organização e disciplina, tendo que roubar os momentos de lazer para estudar.

Chegando ao objetivo principal deste trabalho, foi perguntado aos entrevistados se a Educação a Distância via Internet teve influência na motivação no cotidiano do seu trabalho. Dentre os 16 entrevistados, 11 deles, o que equivale a 68,75% responderam que sim, que a Educação a Distância via Internet tinha influenciado na motivação do trabalho. Alguns complementaram explicando que contribuiu para o aprendizado no manuseio da informática, vista como uma nova ferramenta de comunicação. Outros responderam que influenciou na motivação porque melhorou a qualidade de vida obtida pela comodidade de poder estudar em tempo e lugar mais convenientes. Uma das entrevistadas colocou que a Educação a Distância via Internet contribuiu para motivação porque fez com que ela se sentisse dentro de um contexto de modernidade.

Além das respostas positivas, 4 entrevistados, totalizando 25% responderam que não perceberam relação da Educação a Distância via Internet com a motivação. E 1 entrevistado, 6,25% não se sentiu apto a responder esta questão porque desistiu no início do curso.

A desmotivação pode ser causada por diversos fatores. Foram apontadas,

pelos entrevistados, algumas falhas que merecem atenção. Uma das falhas apontadas na análise de dados como um aspecto negativo está relacionada ao *feedback* dos professores. Alguns entrevistados reclamam da demora para receberem respostas de questões levantadas aos professores no “tira dúvidas. A demora das respostas implica em o aluno perder a continuidade do seu raciocínio e quando a resposta retorna, depois de alguns dias o aluno já não saber mais onde a pergunta estava contextualizada no momento que foi feita.

Outra falha apontada por alguns entrevistados está relacionada com a baixa flexibilidade dos horários dos *chats*. Os *chats*, por ocorrerem em tempo real, de forma sincrônica, são fixados das 8 às 9 hs, uma vez por semana. Muitos alunos não podem dispor de um computador naquele momento e perdem uma oportunidade que consideram rica, não apenas para o aprendizado como também para interação com os colegas. Um dos entrevistados chegou a considerar a perda dos *chats* como um aspecto desmotivador do curso.

Por ser a Educação a Distância via Internet uma metodologia relativamente nova, da mesma forma como foi colocada a necessidade de uma sensibilização dos alunos a fim de detectar aqueles que possuem perfil para enfrentar um curso a distância, também é necessário um processo de sensibilização com os professores. Um dos entrevistados (5), considerou que alguns professores não estão preparados para este tipo de metodologia. Neste caso citado pelo entrevistado, o material didático apresentado pelo professor era ótimo, porém a comunicação a distância via Internet foi bastante falha.

Durante as entrevistas foram sugeridas algumas soluções para os problemas destacados na Educação a Distância via Internet

A sugestão mais levantada foi quanto ao aumento do número de encontros presenciais. Considerando a viabilidade de deslocamento dos alunos, vindos de muitas partes do Brasil, sugere-se que sejam feitos 5 encontros presenciais, já que o curso é dividido em 5 Módulos, sendo um encontro para cada Módulo. Começando o curso com um encontro presencial, antes que os alunos tenham qualquer contato

virtual com seus colegas e professores. Neste encontro poderiam ser apresentados os professores ministrantes do 1º Módulo. Nos outros 4 encontros os alunos poderiam fechar o Módulo anterior com um encontro presencial com o intuito de tirarem as dúvidas existentes e aproveitarem a mesma oportunidade para começarem o Módulo seguinte conhecendo os novos professores e as matérias que irão aprender.

Outra sugestão que pode ser considerada está relacionada ao momento dos *chats*. Diante da reclamação de alguns entrevistados quanto a impossibilidade de participar de *chats* pela rigidez do horário, estes poderiam ser oportunizados em mais horários, talvez duas ou três vezes por semana para que todos os alunos pudessem usufruir desta ferramenta tão importante de interação.

Apesar da segurança quanto à evolução da informática, é preciso considerar a fragilidade deste meio. Sugere-se contudo que a coordenação do curso conscientize os alunos quanto a realização de *back-up* de todos os trabalhos e exercícios feitos. Isto deve ocorrer para que os alunos tenham mais segurança quanto a entrega de exercícios e trabalhos. Caso estes forem extraviado em virtude do sistema, os alunos tenham como enviá-los novamente.

6. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

De acordo com Spitzer (1997) o grande problema das organizações é manter a motivação alta e constante entre os funcionários. Por que isto é tão difícil? Por que certos aspectos servem de motivador para algumas pessoas e para outras não?

Durante esta pesquisa, com entrevistas semi-abertas, foi possível perceber o quão subjetiva é a motivação para cada entrevistado.

A respeito da análise da perspectiva sociológica/situacional Shein afirma que se quisermos compreender porque as pessoas agem de formas determinadas, precisamos conhecer o contexto onde ela está inserida, como ela define a situação e o que o contexto significa para ela, “é necessário compreender que tipo de situação representa ameaça a dignidade de uma pessoa, e isto não é possível sem que se considere a perspectiva situacional e sociológica, sem que se estude as normas e valores de determinada pessoa dentro do seu grupo”(SHEIN, 1982; p. 34).

Os homens desenvolvem padrões de necessidades, motivos, talentos, atitudes e valores que refletem sua subjetividade diante do particular modo como foram criados e da particular situação sócio econômica em que se encontram. Shein afirma que para se entender os aspectos motivacionais que regem os comportamentos das pessoas, dentro de organizações, é necessário analisá-los diante de três perspectivas: perspectiva sociológica/situacional, perspectiva desenvolvimental e perspectiva organizacional.

Se a Educação a Distância via Internet, tirando o indivíduo do convívio social, se torna um aspecto negativo, por outro lado, coloca este mesmo indivíduo em contato com as mais diversas culturas, contribuindo para a ampliação dos seus horizontes, fornecendo subsídios para que este indivíduo se torne mais criativo e conseqüentemente inovador.

Pela necessidade de autonomia e pela capacidade de abstração

imprescindíveis para formar o perfil de um aluno a distância é que Visser (1997) direciona a Educação a Distância para adultos alfabetizados.

E Educação a Distância deve ser dirigida dentro do enfoque andragógico, dentro de um conjunto de doutrinas, princípios e métodos utilizados na formação e educação de adultos.

Como na Educação a Distância via Internet, os conteúdos aprendidos são passados para o aluno apenas por meio de uma tela de computador, a imagem do professor e dos colegas só existe virtualmente. Para suportar estas limitações apresentadas pela metodologia, o aluno deve trazer consigo fatores determinantes para reflexão, e para capacidade de abstração. Faz parte do comportamento reflexivo a bagagem de informações obtidas ao longo da vida, através da interação do indivíduo com o seu meio.

Segundo Ludojoski existem alguns critérios para se determinar o significado da palavra adulto, são eles:

- ❖ Aceitação de responsabilidades - o adulto sabe de suas responsabilidades morais, sociais e culturais, podendo responder por seus atos e palavras.
- ❖ Predomínio da razão - o adulto deve saber ver mais objetivamente o mundo e os acontecimentos da sua vida tendo sempre o predomínio da razão sobre seus sentimentos. Diferente da criança, que chora com mais facilidade diante de pequenas dificuldades, não apresentando este equilíbrio que se espera que o adulto tenha.
- ❖ Equilíbrio da personalidade - tendo condições de decidir sobre sua conduta.

Complementando as considerações de Ludojoski, Moscovici (1997) também coloca algumas considerações que diferenciam um adulto de uma criança no momento da aprendizagem:

- ❖ Autoconceito – no qual os jovens e crianças percebem-se mais dependentes do professor do que os adultos. Os adultos sentem mais responsabilidade pelo próprio processo de aprendizagem e são capazes de autodirecionar-se para buscar o que carecem.

- ❖ Experiência – refere-se a maior experiência acumulada trazida pelo adulto no decorrer de sua vida. Em muitas ocasiões os adultos tem maior facilidade de aprender do que as crianças pelas experiências anteriores.
- ❖ Prontidão – a prontidão refere-se aos adultos estarem sempre prontos para aprender qualquer tipo de assunto ou comportamento, não precisando esperar por um nível de amadurecimento como é comum em crianças e jovens. Para o adulto não é necessário um “momento ideal” para aprender, pois eles já estão potencialmente aptos e maduros para qualquer tipo de aprendizagem.
- ❖ Perspectiva temporal – diz respeito a aplicação imediata dos conhecimentos, e não a um estoque de conhecimentos para um futuro distante como ocorre com crianças.
- ❖ Orientação da aprendizagem – este item refere-se a aprendizagem do adulto voltada para assuntos que possam contribuir para resolver problemas que possam enfrentar no presente momento.

Como se pode perceber, existe um perfil que exige do aluno capacidade de interação virtual, autonomia quanto ao horário e local na execução de tarefas, capacidade de autoavaliação, grau elevado de automotivação e autodisciplina.

Até aqui foi falado na percepção subjetiva dos alunos quanto a motivação e em algumas características da Educação a Distância via Internet.

A Educação a Distância via Internet é uma metodologia relativamente nova no mercado. Diante disto é possível partir do pressuposto que as pessoas que fizeram o curso a distância sejam pessoas pioneiras, inovadoras, pelo menos dentro do Senai. Estas pessoas inovadoras possuem uma atração por desafios, o que as leve a uma motivação ligada a esta característica. Foi possível perceber durante as entrevistas que os alunos deste curso a distância via Internet estavam já bastante automotivados, sendo que se percebia uma motivação acentuada antes mesmo de começar ao curso. Isto pôde ser registrado na análise de dados quando foi observado a origem do interesse pelo curso. Dos 16 entrevistados, 15 deles se dividiram entre curiosidade, necessidade, oportunidade e pré motivação para começar o curso. Apenas 1

entrevistado se sentiu obrigado a fazer o curso. Sendo assim, para estes 15 primeiros entrevistados, não foi difícil concluir que a motivação já fazia parte do processo de aprendizagem antes mesmo de começarem o curso a distância.

É possível levantar o nível de motivação dos alunos através de uma entrevista semi aberta sugerida a seguir:

Sugestão de entrevista para medir o grau de Motivação dos alunos de Educação a Distância:

- ❖ Quantas horas você estuda por dia/ semana?
- ❖ Qual o melhor momento para estudar?
- ❖ Você tem encontrado dificuldades no momento do estudo? Quais são elas?
- ❖ Você estuda além dos conteúdos ministrados em aula?
- ❖ Você tem conseguido relacionar a teoria com a prática?
- ❖ Qual a disciplina que você mais gostou até o momento? Por quê?
- ❖ Qual a disciplina que você menos gostou até o momento? Por quê?
- ❖ Você tem se comunicado com frequência com o instrutor?
- ❖ E com seus colegas?
- ❖ Você tem sentido dificuldade em se comunicar virtualmente?
- ❖ Você está satisfeito com a coordenação do curso feita pela UFSC?
- ❖ Você tem reclamações a fazer?

Para verificar a motivação dos alunos a distância, aconselha-se que se aplique esta entrevista no meio do curso, possibilitando eventuais mudanças na sua coordenação, se necessário.

Juntamente com o questionário, a instituição de apoio, no caso a UFSC, pode ficar atenta as características da desmotivação. Cornell e Martin (1997) em suas pesquisas, abordaram algumas características da desmotivação na Educação a Distância via Internet.

Se um aluno sente falta de motivação, uma ou mais condições podem prevalecer:

- ❖ Enquanto a maioria dos alunos desempenha regularmente suas atribuições, o

aluno desmotivado está tipicamente atrasado e não obtém a resposta para o trabalho que foi solicitado.

- ❖ As mensagens enviadas para os alunos vindas da coordenação, permanecem sem resposta, ou se uma resposta é dada, ela contém razões típicas do porquê o aluno não ter completado o trabalho.
- ❖ Ao assumir aulas sem que exista um *locus*, o aluno não se esforça para se comunicar com o instrutor, e até o evita quando ambos estão relativamente próximos.
- ❖ Os colegas farão ocasionalmente comentários a respeito da situação da desmotivação.

Cornell e Martin listaram algumas possíveis soluções para problemas quanto a metodologia a distância.

- ❖ Oferecer aos alunos fotografias, números telefônicos, e-mails, e endereços.
- ❖ Se o aluno tem problemas com a motivação ou outros tipos de problemas, não esperar até a metade do semestre para comunicar-se com ele.
- ❖ Embora pareça óbvio, não se comunicar com o aluno de forma pública, através de uma listagem aberta, ou através da Web.
- ❖ Aceitar que não importa que as estratégias de intervenção sejam feitas, existirão aqueles alunos que o instrutor não terá aptidão para alcançar.
- ❖ Se não se obter sucesso no alcance de alunos desmotivados, convide-os a entrar na discussão do problema, no momento conveniente aos dois.
- ❖ Evite confrontos, sarcasmo ou humilhações, Uma expressão honesta da relação para o bem estar do alunos freqüentemente fará com que ele retorne a situação anterior à desmotivação.
- ❖ Se um encontro presencial não puder ser feito, use o e-mail ou outro método de comunicação.
- ❖ Na falta destas estratégias, informe o aluno da maneira mais formal sobre o risco acadêmico que está correndo.
- ❖ Partilhe os problemas levantados com seus colegas de departamento.

Não há dúvida dos benefícios trazidos pela Educação a Distância via Internet. Através deste trabalho foi possível perceber o quanto esta metodologia oportunizou alguns alunos para voltar a estudar. Alunos que por algum motivo não poderiam frequentar as salas-de-aula, mas por outro lado não gostariam de parar de estudar. A Educação a Distância possibilita o aprendizado contínuo e uma maior capacitação das pessoas para o mercado de trabalho.

Por ser, a Educação a Distância via Internet, uma metodologia que está começando a colher seus bons resultados agora, sabe-se que existe um longo caminho de aprimoramento pela frente. Acredita-se que os bons resultados, fruto de um trabalho desenvolvido com competência e seriedade pela parceria Senai/UFSC, mostrados através deste trabalho, possam servir de estímulo para outras pesquisas levando ao aperfeiçoamento cada vez maior, oferecido pela metodologia a distância.

ANEXOS

Anexo 1

Perguntas da Entrevista para os alunos

- ❖ Como surgiu a idéia de você participar do processo da Educação a Distância ?
- ❖ Quais os aspectos positivos da Educação a Distância ?
- ❖ Quais os aspectos negativos da Educação a Distância ?
- ❖ Na Educação a Distância o aluno deve ser um autodidata, as coisas dependem muito mais dele. Como é isto pra você, lhe motiva ou torna o método mais cansativo ?
- ❖ No seu trabalho do dia-a-dia, você percebeu alguma mudança causada pelo Educação a Distância? Como era seu trabalho antes e como está agora ?
- ❖ O que é motivação na sua opinião ?
- ❖ O que lhe motiva no seu dia-a-dia ?
- ❖ A Educação a Distância é motivador no seu trabalho ? Por quê ?
- ❖ Você acha que sua motivação para o trabalho está diferente antes e depois da Educação a Distância ? Explique ?
- ❖ Você tem mais algo a colocar ?

Anexo2

Perguntas da Entrevista para os Desistentes

- ❖ Como surgiu a idéia de você participar do processo da Educação a Distância ?
- ❖ Quanto tempo de curso você fez ?
- ❖ Por que resolveu parar o curso de Educação a Distância?
- ❖ Você pretende recomeçar o curso de Educação a Distância?
- ❖ Quais os aspectos positivos da Educação a Distância?
- ❖ Quais os aspectos negativos da Educação a Distância?
- ❖ O que é motivação na sua opinião ?
- ❖ O que lhe motiva no seu dia-a-dia ?
- ❖ Você acha que o Ensino a Distância pode ser motivador no trabalho ? Por quê?
- ❖ Você tem mais algo a colocar ?

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BERGAMINI, Cecília W. Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação. São Paulo: Atlas, 3 ed, 1990.

BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. São Paulo: Pioneira, 1990.

BITTENCOURT, Denia Falcão. A Construção de um Modelo *Latu Sensu* via Internet – a experiência com o Curso de Especialização para Gestores de Instrução de Ensino Técnico UFSC/SENAI. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Coordenadoria de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

BOMFIN, David. Pedagogia no Treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CABRAL, Cláudio de Oliveira, Revista Treinamento e Desenvolvimento: desenvolvendo talentos, junho 1998, edição 66, p.18.

CASTANHEIRA, Joaquim. A era da empregabilidade. Revista Exame. São Paulo: n.11,p.36-41, 22/maio/1996.

CHANLAT, Jean-François (org). O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas. v. III. São Paulo: Atlas, 1996.

CORADI, Carlos Daniel. O Comportamento Humano em Administração de

Empresas. São Paulo: Pioneira, 1985.

CORNELL, Richard e MARTIN, Barbara L.. The Role of Motivation in Web-Based Instruction. In KANH, Badrul (ed). Web-Based Instruction. Educational Technology Publications, Inc. Engewood Cliffs, New Jersey, 1997.

COTE, Dalton. [http://:home. Istar.ca/~djcote](http://home.istar.ca/~djcote).

DIAS, Sérgio Luiz Vaz. Revista Treinamento e Desenvolvimento: desenvolvendo talentos.

DRUCKER, Peter. Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

ENGELMANN, Arno . O significado como parte do diálogo. Revista Ciência e Cultura, 35(10): 1452 – 1455, Campinas, SP, 1982.

FERGUSON, Marilyn. A Conspiração Aquariana. 11.ed. Rio de Janeiro: Record: Nova Era, 1997.

FLEURY, Afonso Carlos Corrês, FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências no Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FREIRE, Paulo. Ação cultural para a liberdade e outros escritos. 6. ed.. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

FREIRE, Paulo. Educação e Mudança. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

- GARVIN, David A. Aprender a Aprender. HSMManagement. jul/ago 98. p. 58-64
- GIL, Antônio Carlos . Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. 43. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GUIMARÃES, Valeska Nahas. Tecnologia e Democracia Industrial: uma análise das abordagens teóricas referenciais. In: Encontro Anual da ANPAD, XVIII, 1994, Curitiba, Anais...Curitiba, 1994,v.1, p.41-58.
- JUDSON, Arnold S. Relações Humanas e Mudanças Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1980.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas,1987.
- KURY, Márcio da Gama. Dicionário de Mitologia Grega e Romana. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.
- LUDOJOSKI, Roque Luiz. Andragogia o educacion del adulto. Buenos Aires: Editorial Guadalupe, 1972.
- LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de

dados. São Paulo: Atlas, 1996.

MARIN, Alda Junqueira. Educação Continuada: introdução a uma análise de termos e concepções. Cadernos CEDES. Educação Continuada n. 36 Papyrus: Campinas, 1995.

MARTIN-BARÓ, I. Accion e ideologia: psicologia social desde centroamérica. San Salvador: UCA, 1983.

MASI, Domenico de. O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós moderna. Tradução Yadyr A Figueiredo. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Ed. Da UnB, 1999.

MENEGASSO, Maria Ester. O Declínio do emprego e a Ascensão da Empregabilidade: Um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário, UFSC, Florianópolis, 1998.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 7.ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MOORE, Michel., KEARSLEY, Greg. Distance Education: a system view. Belmont (USA) : Wadsworth Publishing Company, 1996.

PARK, Kil H., De Bonnis, Daniel F., Adud, Marcelo R.. Introdução ao Estado da Administração. São Pulo: Pioneira, 1997.

PIAGET, Jean. A Psicologia. Livraria Bertrand, 4 ed. 1970, Lisboa

RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e Contexto Brasileiro. 2.ed. Rio de

Janeiro: FGV, 1983.

ROCHA, Oliveira. Notas sobre a Teoria Administrativa e Organizacional. Universidade do Minho, Braga, 1997.

ROSSMAN, G. B. e RALLIS, S. F. Learning in the field: introduction quality research.. Thousand Oaks: Sage, 1998.

RUBIN, H. J. e RUBIN, I. S. Qualitative interviewing: the art hearing data. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SCHRUM, Lynne. On-line Education: A Study of Emerging Pedagogy. In CAHOON, Brad (ed). Adult Learning and the Internet. New directions for Adult and Continuing Education. Number 78, summer 1998. Jossey-Bass Publishers.

SENAI, Departamento Regional de Santa Catarina. Centro de documentação e Informação. Da engrenagem ao chip: a parceria da escola com a indústria/ SENAI; Organização de Carlos Humberto Correa. Florianópolis: SENAI, 1994.

SENAI, Departamento Nacional. Uma Introdução à Educação a Distância; Rio de Janeiro, 1997.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SHEIN, Edgar. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1982.

- SPITZER, Dean. Supermotivação: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. Tradução Pricilla Martins Celeste – São Paulo: Futura, 1997.
- THOMPSON, Victor A. Moderna Organização. 1º ed, Ed Freitas Bastos e USAID, Rio de Janeiro, 1967.
- TRAGTENBERG, Maurício. Os Pensadores. 2.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução a Pesquisa em Ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIGOTSKII, Lev Semenovich. Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem. São Paulo: USP, 1988.
- WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. O Corpo Fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal. 49. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.
- WILLIS, Barry. Distance Education: Na Overview [online] Disponível na Internet via WWW. URL: [http:// www.uidaho.edu/evo/dist1.html](http://www.uidaho.edu/evo/dist1.html). Outubro, 1995.

BIBLIOGRAFIA

AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

BASSETTI, Eliana Bittencourt Ribas. Estrutura de valores organizacionais e programas de treinamento e desenvolvimento - estudo de caso em uma instituição bancária. Florianópolis, 1988. Dissertação (Mestrado em administração) Coordenadoria de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

BECKER, Howard S. Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Ed. Hucitec, 1993.

BOOG, Gustavo G. (Org.) Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

BRIDGES, William. Um mundo sem emprego. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUYNE, Paul., HERMAN, Jacques., SCHOUTHEETE, Marc., Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais. 29. ed.. Rio de Janeiro: Ed. Francisco Alves, 1982.

BUENO, José Hamilton. Autodesenvolvimento para a empregabilidade: sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos. São Paulo: LTR, 1996.

- BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Qualidade de Vida no Trabalho: dilemas e perspectivas. Florianópolis: Insular, 1997.
- CARAVANTES, Geraldo R. Recursos humanos estratégicos para o terceiro milênio. Peak Performance Program & Programação Neurolingüística. Porto Alegre: CENEX/ FACTER/ AGE, 1993.
- CHANLAT, Jean-François (org). O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas. v. II. São Paulo: Atlas, 1996.
- DAVIS, Cláudia / Zilma de Oliveira. Psicologia na Educação. São Paulo,SP: Cortez,1990.
- DRUCKER, Peter F. Tecnologia, Gerência e Sociedade. Petrópolis-RJ: Vozes, 1971.
- DRUCKER, Peter F. Uma Era de Descontinuidade. 3.ed. Petrópolis: Zahar, 1976.
- ESBER, Eugênio & ZANUZZI, Fernanda. Difícil: o mercado de trabalho se torna ainda mais seletivo e exclui até mesmo jovens que seguiram a cartilha básica para deslanchar na profissão. Revista Amanhã. Porto Alegre: n.138, p.62-68, ago/1998.
- FLIPPO, Edwin B. Princípios de administração de pessoal. São Paulo: Atlas,1970.
- FREIRE, Paulo. Educação e Sociedade. São Paulo, 1979.
- FREIRE, Paulo. Ação cultural para a liberdade e outros escritos. 6. ed.. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.3. 1995.
- GODOY, Dagoberto Lima. Coragem para revisar o erro. Folha de São Paulo. São Paulo: Caderno 1, p.03, 30/nov/1996.
- GONÇALVES, Daniel Nunes. A empresa sou eu. Revista Veja. São Paulo: n.06, p.62-63, 12/fev./1997.
- GRANATO, Alice. Estudar vale ouro. Revista Veja. São Paulo: n.28, p.110-117, 23/set./1998.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino Royer – São Paulo: EPU, 1986.
- HURTADO, Johann G.G. Melcherts. Dicionário de Psicometricidade. Porto Alegre: Prodil, 1991.
- KLINOWITZ, Jaime. Os tigres de bengala. Revista Veja. São Paulo: n.14, p.52-57, 09/abr./1997.
- LAURENT, Gérard Didier. L'employabilité. Cyber Worker News. <http://www.planete.net/~cslucki/news/articles/interview/employabilite.html>
11.set.96.
- LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

- MARTINS, Ivan. Máquinas versus trabalho. Revista Exame. São Paulo: n.11, p.122-125, 22/maio/1996.
- MINARELLI, José Augusto. Empregabilidade: o caminho das pedras. São Paulo: Gente,1995.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- MOSCOVICI, Fela. Equipes dão Certo: a multiplicação do talento. 5.ed. – Rio de Janeiro: José Olympo, 1999.
- POLANYI, Karl . A Grande Transformação: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus,1980.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas,1989.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- RIFKIN, Jeremy. O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis de emprego e redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books,1995.
- SEMINÁRIO SOBRE ESTUDOS DE FORMAS ALTERNATIVAS PARA A ATIVIDADE ECNÔMICA. A microempresa e o setor informal.Teresina,13 a 16 de jun de 1983.Brasília: CNDU, 1983.

SIMÕES Jr., José Geraldo. O pensamento vivo de Karl Marx. São Paulo: Martin Claret Editores, 1985.

TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (org). Trabalho, Organização e Cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

WEISINGER, Hendrie. Inteligência Emocional no Trabalho. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

WEISS, Dimitri. Utres formes d'entreprises et relations de travail. <http://www.Uquebec.ca/servueurs/sriweb/envex/f8.htm>. 13.fev.96.