CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do problema de pesquisa

O crescimento da *World Wide Web* (WWW), combinado com o rápido avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) estão pavimentando o caminho para o surgimento de novos processos de aprendizagem, impactando profundamente as práticas das Instituições de Ensino Superior (IES) e suas políticas. Basta observar o ambiente interno dessas organizações para perceber que as TIC's aplicadas ao processo de ensino, ou *e-learning*¹, como estão se tornando conhecidas, seja para uso no apoio ao ensino presencial, seja para a educação a distância (EAD), estão, cada vez mais, se tornando uma parte integrante, tanto do ambiente cultural, quanto do ambiente tecnológico da universidade moderna.

Estudos sobre a implementação do *e-learning* (ou EAD²) nas escolas³ são recorrentes na literatura. Entretanto, a maior parte desses estudos, ou segue uma linha descritiva (BELL & BELL, 2005; BROWN, 2002; CARE & SCANLAN, 2001; GABRIEL & LONGMAN, 2004; HERGERT, 2003; HERSON *et al*, 2000; MOOIJ & EMEETS, 2001; NACHMIAS *et al*, 2004; POLYAKOVA-NORWOOD *et al*, 2003; SELLANI & HARRINGTON, 2002; SIRITONGTHAWORN *et al*, 2006; SMITH *et al*, 2005; SURRY *et al*, 2002, TEARLE, 2003), ou normativa (COMPORA, 2003; ESCOFFERY *et al*, 2005; GOVINDASAMY, 2001; HANSEN & SALTER, 2001; KHAN & JOSHI, 2006; LEVY, 2003; MELLE & CIMELLARO, 2003; OLIVER & HARRINGTON, 2003) do processo, sendo que grande parte dessas pesquisas fundamenta-se em pressupostos reducionistas e analisam o processo de forma objetiva, sem considerar questões socioculturais e o significado que a tecnologia (BARLEY, 1986) tem para os envolvidos, e, por isso, não conseguem explicar um fenômeno que é tipicamente social (CARR, 2005; KERR, 2005; ORLIKOWSKI, 1991).

Nesse sentido, uma corrente na literatura defende que a implementação de tecnologia é uma prática sócio-técnica complexa e carregada de incertezas

¹ No capítulo 3 se discutirá o conceito de *e-learning* e a diferença entre *e-learning* e educação a distância.

² Para esta tese são processos de implementação de EAD baseados nas TIC's.

³ Nesses estudos se incluem desde escolas de ensino médio até escolas de ensino superior.

(POLLOCK & CORNFORD, 2003; WILLIAMS & EDGE 1996). Além do mais, a implementação de tecnologia também é um conceito difícil de definir, em que não se presta a uma receita para o sucesso simples de ser seguida, devido à probabilidade de efeitos diferentes em diferentes contextos de utilização.

Aliado a isso, as universidades, como organizações, são sistemas sociais que agregam diferentes ambientes: acadêmico, natural, cultural, comercial, político e tecnológico, caracterizando, assim, uma grande diversidade interna (MORGAN, 1999). Nesse contexto, uma inovação ou alteração em qualquer um desses ambientes acarreta impactos sobre toda a organização, pois dentro da universidade, cada escola ou departamento pode reagir de forma diferente à inovação, pois cada subsistema pode definir as suas necessidades, objetivos, valores, custos e benefícios de acordo com a percepção que formam do fenômeno, assumindo diferentes perspectivas sobre como lidar com o processo de inovação, ou implementação da tecnologia em seus ambientes. Pode-se então dizer que a implementação pode ser vista como um processo em que os indivíduos ‘lutam’ para fazer as tecnologias ‘funcionarem’ em seus contextos organizacionais particulares (FLECK *apud* CARR, 2005).

Para se compreender o *e-learning* e o que significa a sua implementação, primeiro há a necessidade de se entender que o *e-learning* é uma inovação (BELL & BELL, 2005). Sob esta ótica, para se iniciar a compreensão da introdução do *e-learning* nas organizações de ensino, pegando emprestada a definição de Heilesen & Josephsen (2008), pode-se dizer que a sua implementação pode ser entendida como um processo que envolve não apenas aspectos racionais e instrumentais, e que leve em conta considerações econômicas e técnicas, mas também, e talvez mais decisivo ainda, os sentimentos e quadros de referência dos docentes, estudantes e decisores que estão envolvidos com o processo e são os usuários finais. Assim, o estudo da implementação do *e-learning* não deve ser entendido somente como um processo analítico e racional, mas a partir do significado que os indivíduos atribuem as suas experiências.

Essa abordagem afasta o estudo da implementação do *e-learning* de uma visão objetivista, em que a tecnologia seja considerada apenas como um mero instrumento de inovação industrial e tecnológica. Ao contrário, aproxima a tecnologia de uma análise em que seja interpretada a partir da idéia de que cada vez mais ela está se tornando parte integrante da vida das pessoas, alterando fundamentalmente a maneira como a realidade é vivida. De acordo com essa

premissa, sugere-se que o papel da tecnologia seja investigado levando-se em consideração o modo como os indivíduos percebem e vivenciam o mundo e como dão significado a ele. O ambiente material determina a nossa identidade e afeta a nossa forma de organizar a vida. Nesse sentido, a tecnologia não tem ‘essência’ como tal, mas só pode ser entendida se for considerado o contexto de sua utilização. Na verdade, a tecnologia é assumida para mediar e dar forma à relação que os indivíduos têm com o mundo que eles vivenciam (HEIDEGGER, 1977; ORLIKOWSKI, 1991; 1992). Nesse contexto, sustenta-se que as teorias gerais existentes (AJZEN 1985; DAVIS, 1989; DAVIS *et al*, 1989; STRAUB, 1994) quando aplicadas para investigar o processo de aceitação de tecnologia no processo de ensino em nome da parcimônia e da dificuldade de integrar aspectos sociais e técnicos em um mesmo modelo não conseguem explicar esse fenômeno em todos seus aspectos relevantes, o que justificaria formas alternativas de se analisar o fenômeno para cada contexto em particular.

Associado a isso, dentro das universidades, as escolas de gestão são um dos subsistemas que está liderando esse processo em direção ao *e-learning*. Essa tendência pode ser observada, tanto no mercado norte americano, em que o ensino *online*, no ano de 2004, já possuía uma penetração de 42,7% (ALLEN & SEAMAN, 2005) nos programas da área de negócios, quanto no mercado brasileiro, com os cursos de graduação em administração, no ano de 2007, sendo responsáveis por 48,5% das vagas de educação a distância ofertadas pelas IES (INEP, 2007).

Além do mais, dada à relação do ensino da administração com o mundo dos negócios, as forças do mercado e uma demanda constante por novas competências, essas escolas são uma das instituições mais afetadas pelas exigências impostas pelo processo de mudanças tecnológicas, o que impõem uma pressão para que passem a usar a tecnologia. Entretanto, quando se observa o processo de introdução e implementação do *e-learning* no ambiente das escolas de gestão brasileira, tem-se percebido nas recentes experiências que o processo exacerba certas tensões internas, sendo muitas vezes difícil para as pessoas se adaptarem em tempos de rápidas mudanças, pois elas tendem a defender os seus métodos, valores e crenças e, muitas vezes, não estão dispostas a correr riscos. Nesse contexto, podem surgir focos de resistência às adaptações exigidas pelos

processos de implementação de tecnologia nessas escolas (JAMES, 1996; ROBINSON, 2000).

Qualquer nova tecnologia altera as condições de trabalho dos envolvidos que se espera venham a adotá-la, e nem sempre para melhor. Assim, o estudo da implementação do *e-learning* nas escolas de gestão é importante quando se considera a adaptação necessária dessas escolas para o uso da tecnologia e como o gerenciamento do processo pode levar (ou não) a uma assimilação da tecnologia pelos indivíduos. Compreender as peculiaridades do processo nessas organizações para a superação de desafios impostos pelo ambiente e os fatores envolvidos é fundamental para que posteriormente se possa criar ferramentas prescritivas que aumentem a eficácia e a longevidade de projetos dessa natureza.

Outro aspecto importante apontado na literatura para a aceitação das mudanças em uma instituição de ensino é o papel do diretor da escola (FULLAN, 1998; SARASON, 1993). É ele, o diretor ou líder do projeto, que fornece a visão que clarifica os objetivos comuns em benefício do pessoal e permite a alocação de forma adequada dos recursos de acordo com os objetivos pretendidos (KOWCH, 2003; MEIER 1995; ROSENHOLTZ, 1989). Entretanto, de acordo com Kowch, muito pouca pesquisa tem sido produzida a respeito do papel do líder dentro do campo da tecnologia educacional.

Diante do que foi exposto, defende-se que a implementação de tecnologia é um processo complexo em que o *e-learning* é tratado como uma inovação. Neste contexto, busca-se adotar uma visão epistemológica subjetivista onde é relevante a visão das pessoas envolvidas. Ainda, o papel do diretor é importante para compreender o processo, porque ele faz parte do grupo e é elemento crucial na implementação. Portanto, esta tese busca compreender o processo de implementação a partir da análise do significado que os decisores atribuem as suas experiências, pois são eles os responsáveis pelas medidas que irão garantir ou não o sucesso da implementação. Somente a partir de suas percepções, conseguir-se-ia identificar os fatores que explicariam a implementação em seus aspectos mais relevantes para os envolvidos. E isso só é possível por meio da condução de um estudo qualitativo e interpretativo.

A revisão da literatura, realizada no início deste estudo, embora não tenha sido feita de forma exaustiva, pois o intuito era meramente auxiliar o pesquisador

em sua contextualização, apontou haver uma lacuna em estudos que investigaram o processo de implementação nas escolas de gestão.

Na literatura internacional, corroborando uma lacuna de pesquisas empíricas sobre *e-learning* nesse tipo de organizações já apontado anteriormente por Hunt (2005), foram encontrados apenas três estudos que investigaram a implementação em escolas de gestão - Hergert, (2003), Herson *et al* (2000) e Sellani & Harrington, (2002) -, mas que deram uma abordagem descritiva ao processo. No Brasil, apesar de haver vasta literatura sobre EAD e *e-learning*, poucos estudos investigaram o fenômeno em questão, e não foi encontrado em nenhum deles a abordagem argumentada acima – uma análise do ponto de vista dos gestores em que se busca compreender o significado dado por eles às suas experiências com o processo. Por fim, sustenta-se a argumentação de que as teorias gerais sobre a aceitação de tecnologia não conseguem explicar em todos seus aspectos relevantes o processo de implementação do *e-learning* nas escolas de gestão, justificando a construção por um modelo específico para explicar o processo, onde se busca integrar em um modelo os principais aspectos identificados.

Dessa forma, esta pesquisa não parte de um referencial teórico *a priori* para a construção de um modelo para posterior testagem, mas traz como alternativa a construção de uma teoria substantiva fundamentada nos dados coletados usando a *Grounded Theory* proposta por Glaser & Strauss (1967), onde se seguiu a linha Straussiana (CORBIN & STRAUSS, 2008) como metodologia de pesquisa, pois esta permite ao pesquisador uma flexibilidade suficiente para captar a essência do fenômeno que emergiu dos dados, analisados a partir da percepção dos gestores, sendo passível de constante adaptação à medida que mais se aprende sobre o fenômeno. Portanto, com o intuito de colaborar para o avanço do conhecimento sobre o processo de implementação do *e-learning*, especificamente para as escolas de gestão, a seguinte questão de pesquisa serviu de norte para este estudo:

Como está ocorrendo o processo de implementação do e-learning nas escolas de gestão do Brasil?

O que se pode inferir é que as escolas de gestão precisam passar por um processo de adaptação interna para estarem aptas a assimilar o *e-learning*. A busca pelo entendimento do fenômeno nessas escolas é importante para os atores

envolvidos para que possam, então, preparar suas instituições para as mudanças necessárias para a prática do *e-learning*, garantindo, assim, uma competitividade dentro de seu setor de atuação. Existe consenso entre boa parte dos pesquisadores de que a implementação do *e-learning* nas escolas é um processo complexo que engloba diversos fatores (MIODUSER *et al.*, 2003; PELGRUM & ANDERSON *apud* NACHMIAS *et al.*, 2004; VENEZKY & DAVIS, 2001), mas ainda cercado de muita incerteza quanto ao grau de envolvimento de cada um e da influência que causa nos diferentes domínios da atividade escolar. Apesar do acelerado ritmo de implementação das infraestruturas de tecnologia no sistema educativo, pode-se dizer que se está apenas no início de um longo processo de aprendizado do que significa integrar e usar a tecnologia no processo de ensino-aprendizagem⁴, das variáveis envolvidas e da relação entre elas (VENEZKY & DAVIS, 2001).

1.2. Os objetivos da pesquisa

O objetivo principal deste trabalho é ***construir uma teoria substantiva por meio da análise do processo de implementação do e-learning nas escolas de gestão no Brasil do ponto de vista dos gestores.***

Para que o objetivo principal seja atingido, devem ser alcançados os seguintes objetivos intermediários, os quais são listados a seguir:

- Descrever o processo de implementação do *e-learning* nas escolas de gestão na visão de seus gestores;
- Identificar as condições que estão associadas ao processo de implementação;
- Identificar as estratégias de ação que os gestores utilizam ao longo do processo de implementação do *e-learning*;
- Identificar um conjunto de elementos para propor uma teoria substantiva para o processo de implementação do *e-learning* nas escolas de gestão.

⁴ Para deixar o texto mais fluido e leve, evitando constantes repetições, ao longo desta tese, sempre que me referir a ‘introdução de tecnologia’ ou ‘introdução de tecnologia no ambiente’, significa introduzir tecnologia (ou as TIC’s) no processo de ensino-aprendizagem da escola (independente do uso ser como apoio ao presencial, ou para utilização em modelos de educação a distância). Assim, para esta tese, introduzir o *e-learning*, introduzir tecnologia, introduzir as TIC’s tem o mesmo significado.

1.3. A delimitação da pesquisa

O objetivo desta seção é delimitar os limites da pesquisa no tempo, no espaço e nos limites da literatura a ser investigada. A delimitação da pesquisa é fundamental, pois em uma pesquisa mal delimitada, não se consegue dar sentido aos dados, o que compromete a qualidade da teoria substantiva e seu poder explicativo. Procede-se, primeiramente, com a identificação do objeto de estudo e a delimitação do fenômeno, definindo seu centro e limites. Em seguida, delimita-se a pesquisa temporal e espacialmente.

Seleção dos casos

Este é um estudo de casos múltiplos e tem como objeto de estudo escolas de gestão tradicionais que adotam o modelo presencial localizadas nas regiões sudeste e sul do Brasil que vivenciaram ou estão vivenciando a implementação de tecnologia em seu processo de aprendizagem, independente da finalidade de uso ser para apoio ao ensino presencial ou para a educação a distância. Por escolas tradicionais entende-se aquelas instituições que tradicionalmente nasceram com o intuito de ministrar o ensino presencial.

A seleção das escolas é uma etapa fundamental para a qualidade do resultado final dentro de um estudo que usa a metodologia da *Grounded Theory*. Assim, as escolas foram selecionadas, principalmente, por três motivos:

- em função de sua tipicidade: são escolas ou departamentos de administração de ensino superior (graduação e pós-graduação) que tem como método tradicional o ensino presencial e por alguma razão optaram por usar tecnologia no processo de aprendizagem, seja para apoio ao ensino presencial, ou para oferecer educação a distância;
- em função de sua experiência com a implementação: levou-se em consideração uma experiência mínima de pelo menos 2 anos com o processo;
- pela facilidade de acesso: pelo fato da pesquisa demandar entrevistas com os gestores dessas escolas, buscou-se aquelas que em que houvesse maior facilidade de acesso ao diretor da escola, ou principal(is) responsável(is) pelo processo de implementação.

Delimitação do tema

O tema central desta pesquisa é compreender a implementação de tecnologia nos ambientes organizacionais desencadeada pela introdução do *e-learning* no processo de aprendizagem do ensino superior das escolas de gestão, onde se busca compreender como ocorre a apropriação da tecnologia pelos indivíduos envolvidos no processo. Por se tratar de um estudo de caráter exploratório, os limites do tema foram difíceis de serem estabelecidos. O foco da pesquisa reside em identificar e analisar elementos e aspectos relacionados ao processo de implementação e aceitação de tecnologia no ambiente. O referencial teórico limitar-se-á às teorias relacionadas ao processo de difusão e aceitação de inovações e aceitação de tecnologia nos ambientes, acrescidos dos estudos que avaliam o processo de implementação e aplicados ao processo de ensino. A utilização desse referencial teórico teve dois objetivos.

- Primeiro: situar o pesquisador acerca no atual conhecimento sobre o fenômeno. Essa etapa auxiliou o pesquisador a formular as primeiras perguntas;
- Segundo: buscar os estudos relacionados aos resultados da teoria proposta para contrastá-la, com o objetivo de aumentar a credibilidade e a validade interna da teoria substantiva proposta.

Delimitação temporal

Sendo esta uma pesquisa contextualista, processual e histórica, a dimensão temporal compreendeu o período a partir dos primeiros anos da década de 90, que é quando surgem as primeiras experiências relacionadas ao fenômeno da implementação dentro das escolas de gestão, até o ano de 2009, quando se fez a última entrevista (25 de março de 2009). Em relação à literatura, a busca concentrou-se em trabalhos publicados a partir de 2000, pois é quando um número razoável de publicações relacionadas ao tema começa a surgir.

Delimitação espacial

Finalmente, com relação à delimitação espacial, as escolas foram restringidas às regiões sul e sudeste do Brasil. A restrição se deve a questão de disponibilidades de recursos e, principalmente, por existir casos representativos nessas regiões.

1.4. A relevância do estudo

A escolha metodológica para analisar o fenômeno e a sua finalidade conferem a esta pesquisa um caráter de ineditismo no que concerne a forma de se abordar o problema (CRESWELL, 2007). Conforme colocado ao longo desta introdução, há uma lacuna para se estudar o fenômeno sob a ótica escolhida para esta tese, principalmente quando se busca na literatura estudos aplicados à área em particular: as escolas de gestão.

No contexto acadêmico, espera-se que sua contribuição se baseie no fato de se oferecer uma maior compreensão de como um fenômeno recente e pouco explorado está se desenvolvendo dentro do contexto nacional.

A escolha por uma abordagem qualitativa e interpretativista, em que se busca analisar os dados a partir da perspectiva dos gestores, buscando as peculiaridades associadas ao fenômeno que, muitas vezes, não são consideradas pela maioria das pesquisas de cunho quantitativo, principalmente por adotarem uma abordagem objetivista, permite que se possa entender com mais profundidade e clareza como ocorre a implementação e apropriação da tecnologia nos ambientes analisados.

Além do mais, este trabalho busca resgatar a história recente do fenômeno no Brasil, servindo de registro e base para futuros trabalhos na área, contribuindo, assim, para deixar a disposição de futuros pesquisadores uma profunda análise das práticas organizacionais relacionadas ao fenômeno.

Ainda no contexto acadêmico, a pretensão de se construir uma teoria substantiva a partir da *Grounded Theory* (CORBIN & STRAUSS, 2008; GLASER & STRAUSS, 1967) aplicada à área substantiva sob investigação se mostra como uma alternativa à literatura predominantemente estrangeira, pois

leva em consideração particularidades próprias do contexto que, muitas vezes, não são levados em conta pelas teorias gerais existentes.

Sob o ponto de vista gerencial, o entendimento de como as escolas de gestão se preparam para o *e-learning* poderá servir de guia para que possam definir políticas e diretrizes para implantação de tecnologia em seu processo de aprendizagem e cursos a distância, auxiliando, assim, um planejamento apropriado para a adoção de um modelo adequado às necessidades dos atores envolvidos e ao contexto da escola. Isso, do ponto de vista gerencial, é de fundamental importância, pois, dessa forma, as IES poderão se cercar de elementos que possam minimizar os impactos resultantes, garantindo, portanto, que a gestão da implementação possa ocorrer de forma coordenada e com maiores possibilidades de êxito.

Ainda, a compreensão das dimensões envolvidas nesse processo pode ser de fundamental ajuda para que as instituições envolvidas no processo possam definir estratégias capazes de auxiliá-las a se manterem competitivas e autosustentáveis dentro de seu setor de atuação, minimizando as ameaças do ambiente externo (FRIGA *et al*, 2003).