

# ENSINO A DISTÂNCIA PARA MAGISTRADOS: A VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO NUMA ESCOLA DA MAGISTRATURA

**Marina Keiko Nakayama**  
PPGA/EA/UFRGS – [marina@ea.ufrgs.br](mailto:marina@ea.ufrgs.br)

**Bianca Smith Pilla**  
PPGA/EA/UFRGS – [bspilla@ea.ufrgs.br](mailto:bspilla@ea.ufrgs.br)

C – Gestão de Sistemas de Educação a Distância  
3. Educação Corporativa

## Resumo

*O presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade de implantação de um sistema de Ensino a Distância (EAD) em uma Escola da Magistratura, de âmbito federal, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, buscou-se identificar a tecnologia existente e necessária, a disponibilidade de pessoal qualificado para a implantação deste projeto na organização, o grau de receptividade dos magistrados em relação ao EAD e as suas necessidades de capacitação que poderiam ser atendidas à distância pela Escola. Foram utilizados questionários com os magistrados e realizadas entrevistas com os servidores do setor de Informática do Tribunal e com a responsável pela Escola. Os resultados apontam que existe o interesse do Tribunal e da Escola de oferecer o EAD aos magistrados, que, por sua vez, mostram-se receptivos à sua implantação. Além disso, constata-se que num contexto de elevada demanda de trabalho no Poder Judiciário e de distância geográfica entre as comarcas e o Tribunal, um sistema de EAD trará benefícios à organização, contribuindo para a atualização dos servidores e otimizando os investimentos públicos em capacitação de pessoal.*

**Palavras-chave:** ensino a distância; análise de viabilidade; implantação.

## 1 Introdução

Neste início de milênio, muitas transformações vêm ocorrendo a cada dia. Para acompanhar as mudanças, as organizações contemporâneas almejam rapidez, agilidade e dinamismo em seus serviços, buscando atender da melhor forma possível seus clientes, minimizando seus custos e capacitando seus profissionais de uma maneira que possam exercer suas atividades com mais qualidade e eficácia.

As empresas buscam a qualificação das pessoas, sendo isso um fator de grande relevância. As mudanças ocorridas nas organizações atingiram o principal elemento dessas transformações, o ser humano. Com isso, o ser humano tem a necessidade de ser treinado e orientado para que aprenda rápido, eficaz e produtivamente suas atividades e atinja os objetivos estabelecidos pela organização.

Neste cenário de transformações, destaca-se o crescente desenvolvimento da Tecnologia da Informação, tornando-se uma ferramenta necessária que visa a melhoria de serviços de empregados e empregadores. Ela visa a agilizar o trabalho nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Um sistema de Ensino a Distância (EAD) pode influenciar esse processo mutatório, pois ajuda no crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e no atingimento de metas das organizações. Com o atual avanço tecnológico, o EAD está ganhando uma excelente projeção no mundo atual.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade de implantação de um sistema de Ensino a Distância (EAD) em uma Escola da Magistratura de um Tribunal de âmbito federal, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Portanto, a questão de pesquisa é: quais são as possibilidades da implantação de um sistema de Ensino a Distância na Escola da Magistratura? Como objetivos específicos, tem-se: identificar a tecnologia existente e necessária no Tribunal para a viabilidade de implantação do projeto; identificar se o Tribunal possui pessoal qualificado para implantação e manutenção do EAD; sondar o grau de receptividade dos magistrados em relação ao EAD e identificar as necessidades de capacitação dos magistrados que poderiam ser atendidas à distância pela Escola.

## 2 Treinamento e Desenvolvimento

*Treinar* vem do latim “trahere”, significando trazer ou levar alguém a fazer algo. Treinar é então levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina. Nas empresas, este termo passou a ser utilizado para o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho, definido por quem projetou/ organizou a organização (CARVALHO, 1994).

Porém, na medida em que a complexidade das organizações exige interações crescentes e complexas dentro e fora da própria área de trabalho, a preocupação passou a ser com o desenvolvimento de habilidades de relacionamento social. Assim, passa a ser usado nas organizações também o termo “desenvolvimento”, que também vem do latim. O “des” significa para ênfase; o “em”, para dentro, interno; e “volvere”, mudar de posição, lugar. Assim, desenvolvimento significa fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado (CARVALHO, 1994). Portanto, quando se fala hoje na atividade de treinamento, acrescenta-se o conceito de desenvolvimento.

O processo de treinamento e desenvolvimento pode ser dividido em quatro etapas:

- Diagnóstico: nesta etapa, utiliza-se geralmente o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). O LNT deve ser uma prática contínua e presente em todas as áreas da organização. A área de T&D é a integradora e orientadora deste processo, cuja responsabilidade é compartilhada com todos os líderes. As necessidades de capacitação podem ser tanto aquelas sentidas no momento atual, quanto ter em vista o atingimento de objetivos futuros, antecipando-se às mudanças (MARRAS, 2000).

- **Programação:** consiste em analisar e coordenar as ações que devem ser implementadas para a realização do treinamento. O planejamento prévio é importante para garantir a eficácia. Podemos citar alguns seguintes aspectos que são fundamentais na programação do treinamento (MARRAS, 2000; FREIRE e PENA, 1998): treinandos, objetivos, instrutores, metodologia, época e local.

- **Execução:** é a aplicação do que foi planejado para suprir as necessidades de treinamento levantadas na organização. A preocupação básica desta etapa é com a qualidade da aplicação do treinamento. Os principais fatores que influem na qualidade são (MARRAS, 2000): didática dos instrutores, preparo técnico dos instrutores e treinandos, logística, qualidade dos recursos e técnicas utilizadas.

- **Avaliação:** esta última etapa do processo de treinamento tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização (MARRAS, 2000). Já no planejamento é importante que se projete como será feita a mensuração dos resultados.

Carvalho (1994) destaca a necessidade de que os processos não deveriam apenas *transmitir* conhecimentos, mas também fazer com que as pessoas e grupos, em seu processo de aprendizagem, desenvolvam e criem novos conhecimentos.. Desta forma, a atividade de T&D tem então uma importante incumbência: propiciar o acesso generalizado à educação e uma melhor distribuição do conhecimento, da informação, do poder e da recompensa nas empresas.

### 3 Ensino a Distância

A idéia de Ensino a Distância (EAD) é antiga, porém, somente nos anos mais recentes é que houve a grande explosão dos mecanismos e ferramentas disponíveis para sua implementação e suporte.

Com a crescente evolução e desenvolvimento do EAD nos últimos anos, o seu conceito passou a ter uma grande importância para melhor compreendê-lo. Conforme o Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998 do Ministério da Educação e Cultura, EAD é “uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação”.

Hoje, segundo Silveira (1999), devido à crescente abrangência das conexões da rede de computadores, o Ensino a Distância tem uma grande aceitação e um potencial crescimento. Silveira (1999) cita várias razões pelas quais o EAD tem evoluído nos últimos tempos: as mudanças no contexto social e econômico; o aumento do número de trabalhadores desempregados e a conseqüente necessidade de retreinamento; a rápida expansão do conhecimento, tornando seu tempo de vida extremamente curto; a necessidade das empresas, para sobreviverem no mercado, treinarem e retreinarem seus empregados a todo instante e, porque o investimento em recursos humanos tem se mostrado a única forma de estabelecer um desenvolvimento sustentado.

Relatados os pontos prós e contras do EAD, percebe-se a necessidade em conhecer e entender os meios utilizados neste modelo

de ensino. Eles podem ser classificados em clássicos e contemporâneos. Kramer *et al.* (1995) citam os seguintes meios clássicos: material impresso, correspondência, rádio, televisão, videocassete, audiocassete, telefone, fax-símile e videoconferência.

Uma das principais tecnologias utilizadas no ensino a distância atual é o CBT, treinamento baseado em computador. Com a Internet, a denominação CBT (*Computer Based Training*), treinamento baseado em computador, passa a ser WBT (*Web Based Training*), treinamento baseado na *Web*. No WBT, há um monitoramento completo – nome, endereço na *Web*, contagem de acessos, contagem de progresso de conteúdo, resultado de avaliações, etc. Porém, a principal limitação do WBT é as conexões das redes telefônicas convencionais, que ainda são relativamente lentas para uma boa utilização de recursos de áudio e vídeo.

Segundo Cardoso e Pestana (2001), a Internet está potencializando os meios de comunicação, e conseqüentemente, as diversas formas de intervenções de treinamento. Ela disponibiliza a informação correta e necessária, no momento certo, para a necessidade de cada profissional. Assim, a *Web* é uma moderna ferramenta tecnológica para viabilizar o EAD. A grande vantagem do uso da Internet no EAD é o fato de ela ser um canal bidirecional, ou seja, há duas vias de comunicação: uma para transmitir a informação para o aluno e outra do aluno para o instrutor.

Para Cruz e Moraes (1998), a utilização da Internet visa promover uma maior interação aluno-professor e aluno-aluno, como um espaço de troca e produção coletiva de conhecimento e informação, fora dos horários de aula e pela videoconferência. Esta interação acontece através do *site* WWW ou mesmo através da Intranet da empresa (rede interna) que está à disposição dos participantes. Estes autores também colocam que no *site* estão as ferramentas necessárias para o aluno se comunicar com seus professores ou colegas, comentar aulas, discutir temas relacionados às disciplinas em andamento, enviar sua produção ao professor e acessar ementas de disciplinas, bibliografias de referência, artigos e outras informações importantes para um bom desempenho no curso.

A *WWW – World Wide Web*, também chamada apenas de *Web*, praticamente se tornou um sinônimo de Internet. Segundo Nakayama *et al.* (2000), nos *sites* WWW estão recursos como textos, exercícios, figuras, filmes, instrumentos de comunicação, etc. Os alunos podem receber um *login* e uma senha para acessar a página do curso e receber as tarefas e os conteúdos, interagem em salas de conversa *on-line* (*chats*) para a troca de informações, participam de listas de discussões por *e-mail* e fóruns com os colegas e também usam a rede mundial de computadores para enviar e cumprir as atividades do curso. Em alguns casos, podem participar de uma aula presencial para a retomada dos conteúdos e para a avaliação.

A Internet também traz uma série de soluções que podem ser utilizadas no EAD. Os meios mais utilizados são o correio eletrônico (*e-mail*), a lista de discussão, o *NewsGroups* (mural eletrônico), o *chat*, o vídeo sob demanda e a *Web TV*.

Todas estas soluções utilizadas em EAD possuem o objetivo de aumentar a diversidade de possibilidades de aprendizado e não substituirão as formas convencionais de treinamento corporativo, conforme Cardoso e Pestana (2001). Os autores também afirmam que existem cursos presenciais com discussões virtuais e também entregas virtuais de conteúdo com discussões presenciais, o que denominam de “Soluções Integradas”. De maneira geral, as soluções integradas (também chamadas de híbridas) vêm alcançando bons resultados nas organizações, uma vez que reforçam o comprometimento dos participantes.

Um dos pontos críticos referentes ao EAD é o papel do professor, que passa a ser ampliado e assume uma vital importância. De acordo com Maia (2001), o professor nunca foi tão importante e necessário atualmente, pois se vive uma época de virtualização do saber e também de novas tecnologias interativas de comunicação em rede.

Niskier (1999) ressalta que o professor *on-line* deve considerar sempre o aspecto afetivo, pois o aluno sente a necessidade de trocar informações e de se comunicar com o professor. Portanto, a formação dos educadores para EAD, de acordo com Niskier (1999), deve contemplar dimensões técnicas e humanas, além de conhecimentos relacionados ao contexto político-econômico e específicos. Assim, o educador a distância deve reunir qualidades de um planejador, de um pedagogo, de um comunicador, de um conhecedor das características e também possibilidades dos meios instrucionais.

#### 4 Método de Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva. Ela abrangeu 18 (dezoito) pessoas: 4 (quatro) especialistas do setor de Informática do Tribunal, 1 (uma) especialista pela Escola da Magistratura e 14 (catorze) magistrados (Desembargadores Federais, Juízes Federais e Juízes Federais Substitutos), de um total de 293 do Tribunal.

Os quatro servidores do setor de informática e a responsável pela Escola responderam a entrevistas semi-estruturadas, consistindo na etapa exploratória da pesquisa. A etapa descritiva utilizou como técnica de coleta de dados o levantamento, no qual os magistrados responderam a um questionário com questões fechadas, via e-mail.

As entrevistas foram analisadas através de *análise de conteúdo*. Já os dados contidos nos questionários foram tratados através de *análise estatística de frequência*.

#### 5 Descrição da Organização

A Escola da Magistratura é um órgão administrativo de um Tribunal, de âmbito federal, localizado no Rio Grande do Sul. Ela é disciplinada pela Corte Especial, sendo dirigida por um Desembargador Federal eleito pelo Plenário com mandato de dois anos. A Escola foi criada através de uma Resolução, em março de 2001.

O seu público-alvo é Desembargadores Federais, Juízes Federais e Juízes Federais Substitutos que atuam nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A Escola desenvolve atividades de estudo, pesquisa e aperfeiçoamento dos magistrados, assim como apóia a

Comissão Examinadora na realização do Concurso Público para Provimento de Cargos de Juiz Federal Substituto. Ela também edita uma revista e um Boletim Jurídico. Atualmente, a Escola da Magistratura conta com quinze pessoas no seu quadro de pessoal, sendo doze servidores e três estagiários.

## **6 Discussão e Análise dos Resultados**

O Tribunal pesquisado é um órgão público federal do Poder Judiciário que valoriza o treinamento de seus servidores. Dentro dessa idéia, é que implementou, em 2001, um Programa de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização de Servidores, com o objetivo de capacitar e qualificar seus colaboradores. Com esta mesma visão, a Escola da Magistratura busca fazer o mesmo para o seu público-alvo, já que é a responsável pelo aperfeiçoamento, qualificação e atualização dos magistrados.

Mas, apesar de todo o esforço da Escola em oferecer cursos, eventos, seminários, palestras e treinamentos aos magistrados, inúmeras vezes, muitos se ausentam por diversos motivos. Conforme os resultados desta pesquisa, metade dos quatorze magistrados que responderam ao questionário, “às vezes” participam dos cursos/eventos/treinamentos realizados pela Escola da Magistratura. Um fato curioso é que para a responsável pela Escola, 95% dos magistrados participam destes cursos/eventos/treinamentos. Neste caso, há uma divergência entre o que os juízes e desembargadores citaram e a opinião da entrevistada. Por outro lado, a responsável pela Escola da Magistratura está no setor desde a sua criação, acompanhando, planejando e executando os cursos e eventos deste setor juntamente com sua equipe. Desta forma, ela possui um profundo conhecimento, principalmente através de relatórios feitos após o término de cada evento, de quem realmente participa dos eventos.

Dentre os fatores mais citados para a ausência nos treinamentos por parte de juízes e desembargadores federais, os mais relevantes foram o dia e/ou horário do treinamento ser conflitante com atividades e compromissos de trabalho e também o excesso de serviço. Percebe-se que o tempo passa a ser de vital importância nesse caso, uma vez que a falta dele é um dos principais motivos para o não comparecimento dos magistrados nos cursos. Há ainda outros motivos de menor impacto citados pelos respondentes do questionário nesse estudo, que são: a divulgação inadequada dos cursos/eventos/ treinamentos, a excessiva distância do local de treinamento e o desinteresse pelo tipo de evento. Estes fatores, somados a viagens, férias e/ou licença dos magistrados, também são citados pela responsável da Escola como os principais responsáveis pela ausência dos magistrados aos treinamentos.

Observa-se que a totalidade dos magistrados respondentes ao questionário tem acesso ao computador e utiliza a Internet. Porém, sete deles prefere o treinamento tradicional (presencial) e para os outros sete, tanto faz se é presencial ou à distância, depende o tipo de curso. Um ponto positivo nesta análise é que a metade dos respondentes é flexível quanto à preferência por tipo de treinamento e pode adequar-se tanto ao tradicional quanto ao virtual, dependendo do curso ou evento.

Apesar disso, a responsável da Escola, pela vivência que tem na área, acredita que os magistrados participariam mais dos cursos/eventos/treinamentos caso tivessem a opção de um sistema EAD que os auxiliasse no seu desenvolvimento. Ela aponta ainda os aspectos positivos e os negativos de um treinamento presencial e de um virtual. No presencial, destaca-se a integração entre ministrantes e participantes e a possibilidade de troca de experiências, porém existe a necessidade de se ausentar do local de trabalho. Já no virtual, há economia de tempo e dinheiro e a possibilidade de permanecer no local de trabalho, mas, em compensação, tem-se um menor contato pessoal e menos integração.

Percebe-se ainda, nesse estudo, que a grande maioria dos entrevistados e respondentes do questionário, tem algum conhecimento sobre EAD. Constata-se que nove dos quatorze magistrados conhecem o EAD, sendo que desses, quatro já participaram de cursos à distância. Por parte dos servidores do setor de Informática, todos os quatro entrevistados têm conhecimento desse sistema e três deles já o utilizaram. Já a responsável da Escola, apesar de nunca ter feito um curso à distância, também possui algum conhecimento do assunto.

Quanto às formas de EAD mais conhecidas e/ou utilizadas nessa pesquisa pelos seus três públicos-alvo, percebe-se que Internet, CD ROM, Fitas de Vídeo, via postagem, Teleconferências e Videoconferências são as principais, com destaque para as duas primeiras, que foram as mais citadas por todos. Nota-se que a Internet foi a mais utilizada para quem já participou de algum curso à distância.

Percebe-se que a maior parte dos pesquisados acreditam na viabilidade de implantação de um sistema de Ensino a Distância na Escola da Magistratura. Esse fato pode ser de vital importância porque tende a incentivar a todos os envolvidos na implementação desta forma de ensino – magistrados, equipe da Escola e servidores do setor de Informática. A Escola almeja a implantação desse sistema, ficando responsável pelos instrutores, materiais didáticos, etc, enquanto que a Informática se responsabilizará pela parte técnica (hardware, software, instalações, manutenção do sistema).

Um aspecto positivo nesse estudo está relacionado aos magistrados, já que nove dos respondentes pensam que esse sistema auxiliaria em seu autodesenvolvimento e esse mesmo número acha que fazer um curso à distância no trabalho melhoraria seu desempenho.

Para os servidores do setor de Informática, esse órgão tem equipamentos (hardwares, softwares, instalações, etc) e tecnologia de maneira reduzida para o implemento de um sistema EAD na Escola. Porém, prevê-se a aquisição destes materiais a partir do momento em que se saiba quais são os equipamentos necessários para a implantação desse modelo de ensino na Escola. A maior dificuldade, no entanto, está em capacitar e qualificar os servidores do setor Informática, para que possam operar da melhor forma possível o sistema de EAD, buscando atender às necessidades da Escola nesse sentido. Isso se torna importante porque estes colaboradores não possuem conhecimentos em operação e manutenção de ensino a distância.

Conforme ainda essa pesquisa, a responsável pela Escola crê que, para o sucesso da implementação do EAD em seu setor, é necessário que

o desenvolvimento das ferramentas seja feito por *experts* no assunto. É importante ainda a definição de tecnologias a serem utilizadas para o EAD e a apresentação de suas vantagens, assim como o incentivo à adesão ao sistema e a análise de custos e indicadores. Além disso, deve-se realizar uma ampla divulgação em toda a organização, incentivar os servidores da Escola e os magistrados e investir em equipamentos, instalações e outros materiais.

Ela ainda sugere que o EAD esteja adequado à competência do Poder Judiciário, com ministrantes especializados nas áreas do Direito que interessem aos magistrados. Deve haver também a possibilidade de se atender toda a Região, tanto na capital quanto no interior dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Também seria interessante haver a possibilidade de os participantes interagirem com os instrutores/professores.

Percebe-se que um sistema de Ensino à Distância pode agregar muito à Escola, uma vez que a maioria das pessoas pesquisadas acreditam na viabilidade de sua implementação e ambas têm relação direta com esse modelo de ensino. Cabe à Escola realizar um trabalho de conscientização e divulgação do EAD na organização, e juntamente com a Diretoria de Informática, possa adquirir os meios necessários (equipamentos, softwares, treinamento de pessoal etc.) para a implantação do modelo de ensino a distância.

#### 7 Considerações Finais

A realização deste estudo permitiu analisar as possibilidades de implantação de um sistema de ensino a distância na Escola da Magistratura de um Tribunal. Para tanto, foi indispensável conhecer a opinião de quem vai estar diretamente ligado a isso. Primeiramente, procurou-se analisar as respostas dos questionários enviados pelos magistrados, pois serão eles os usuários deste modelo. Depois, analisou-se a entrevista com a responsável pela Escola, uma vez que é sua equipe quem vai elaborar os cursos, atualizações e eventos para o seu público-alvo, e as entrevistas com os servidores do setor de Informática, já que estes serão os responsáveis pela instalação, operacionalização e manutenção tecnológica do sistema EAD.

A tecnologia do Tribunal para o implemento do EAD é hoje bastante limitada. Porém, existe uma verba para aquisição de tecnologias, a qual poderia ser destinada para implantar um sistema de EAD na Escola da Magistratura. Sugere-se que a Escola busque conhecer sistemas de EAD de outras organizações que já o tenham implementado (fazer um *benchmarking*), e, a partir de então, definir as tecnologias necessárias para um bom funcionamento desse modelo de ensino.

Além do mais, os servidores do setor de Informática ainda não possuem o conhecimento necessário para operar e manter um sistema de EAD, apesar de os entrevistados dessa pesquisa conhecerem esse modelo e algumas de suas ferramentas. Porém, é possível para esse Tribunal capacitar tais funcionários.

Os possíveis usuários do modelo de ensino à distância proposto – os magistrados respondentes do questionário deste estudo – mostraram-se, na sua maioria, receptivos ao EAD. Dois terços deles acham que esse sistema auxiliaria em seu desenvolvimento e melhoraria seu desempenho

caso fizessem um curso à distância no trabalho. Esse mesmo número de juízes e desembargadores apresentou conhecimentos dessa forma de ensino, sendo que quase um terço deles já participou de cursos à distância e mais de uma vez. Outro aspecto importante é que todos os magistrados participantes desta pesquisa têm acesso ao computador e utilizam a Internet. O fácil acesso a esta ferramenta de EAD pode ser um fator incentivador para o uso desse modelo. Um ponto positivo ainda é que metade dos respondentes do questionário desse estudo mostrou flexibilidade em relação à preferência por tipo de treinamento, que pode ser tanto presencial quanto à distância, dependendo do curso. Porém, nenhum deles preferiu apenas o treinamento à distância e a outra metade preferiu apenas o treinamento presencial.

Sugere-se que seja feita uma divulgação, através de palestras e folhetos explicativos, em toda a organização sobre os objetivos do EAD, elucidando que esse modelo de ensino oferta educação para todos, atendendo aos alunos dispersos geograficamente; propicia uma aprendizagem autônoma e ligada à experiência e promove um ensino inovador e de qualidade, sem limite de tempo (ARETIO, 1994). É interessante também citar as principais vantagens desse sistema, enfatizando que o mesmo atinge mais alunos (magistrados), é um meio de atualização permanente, reduz custos na educação e permite a interatividade professor/aluno.

Em relação às necessidades de capacitação dos magistrados que podem ser atendidas via EAD, sugere-se que, inicialmente, sejam feitos cursos de atualizações na área do Direito, já que seguidamente ocorrem mudanças relacionadas a leis, decretos, emendas, códigos etc. Para esses cursos, é ideal que se use a "Internet", pois todos os respondentes do questionário possuem acesso a ela e, possivelmente, a maioria dos demais magistrados não-participantes deste estudo. Começar desta forma tornar-se-ia mais fácil. Posteriormente, depois de o EAD estar alinhado à cultura da organização, poder-se-ia diversificar utilizando a ferramenta da Videoconferência, formato de Multiponto (CRUZ e MORAES, 1998), tornando o ensino mais dinâmico.

Sugere-se ainda que, para um bom desenvolvimento de um programa à distância, seja necessário analisar-se o problema, identificando suas fontes e determinando suas possíveis soluções. Após, é importante definir como alcançar os objetivos determinados durante a análise, descrevendo a população-alvo, conduzindo a análise de aprendizagem, escrevendo os objetivos e itens de teste e selecionando o sistema de saída. Por conseguinte, é necessário ter como objetivo a geração de um plano e de materiais da lição, desenvolvendo a instrução, as mídias usadas e a documentação. Pode-se incluir também *hardware* e *software*. Concluída esta etapa, chega-se à fase de implementação, onde se deve fornecer aos alunos a compreensão do material, o suporte aos objetivos e a garantia da transferência de conhecimento. E, por fim, deve-se avaliar a eficiência do curso à distância. Esta etapa deve ocorrer ao longo de todo o processo.

Em suma, o presente estudo demonstra ser possível a implementação de um sistema de EAD na Escola da Magistratura pesquisada, considerando as ressalvas mencionadas e a limitação da

pesquisa. O baixo retorno dos questionários enviados aos magistrados faz com que seja necessária uma maior investigação das percepções dos mesmos em relação ao Ensino a Distância.

#### **8 Referências Bibliográficas**

- ARETIO, G. Educación a distancia hoy. Madrid: UNED, 1994. Disponível em: <<http://cciencia.ufrj.br/educnet/eduvgt.html>>. Acesso em: 20 set. 2002.
- CARDOSO, F. C; PESTANA, T. M. P. Treinamento On-line (E-learning). In: BOOG, G. G. (coord). Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um Guia de Operações. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CARVALHO, L. C. F. T & D Estratégicos. In: BOOG, G. G. (coord). Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CRUZ, D. M.; MORAES, M. Tecnologias de Comunicação e Informação para o Ensino a Distância na Integração Universidade/Empresa. Florianópolis: PPGE/UFSC, 1998. Disponível em: <http://www.intelecto.net/ead/tecno1.htm>>. Acesso em 28 ago. 2002.
- FREIRE, M. R.; PENA, L. A Logística em Treinamento. In: BOOG, G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento - ABTD. São Paulo: Makron Books, 1998.
- KRAMER, E. A. W. C. *et al.* Educação a Distância: da Teoria à Prática. Porto Alegre: Alternativa, 1999.
- MAIA, C. Guia Brasileiro de Educação a Distância. São Paulo: Esfera, 2001.
- MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- NAKAYAMA, M. K.; SILVEIRA, R. A.; PILLA, B. S. Treinamento Virtual: uma Aplicação para o Ensino a Distância. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.
- NISKIER, A. Educação a Distância: a Tecnologia da Esperança. São Paulo: Loyola, 1999.
- SILVEIRA, R. A. Ambientes Inteligentes Distribuídos de Aprendizagem. Porto Alegre: Exame de Qualificação nº EQ-19, 1999.