

4 Metodologias

Neste capítulo, são apresentadas a pesquisa e a análise dos seus resultados, realizadas segundo o método MEDS (Método de Explicação do Discurso Subjacente).

4.1. O Método

A escolha por um método qualitativo exploratório para este projeto deveu-se a duas razões principais. A primeira está relacionada ao fato de que o objeto focal de estudo é um processo. E, pelo número de relações e pelo grau de imprevisibilidade que pode haver nesse processo, podemos considerá-lo complexo. A segunda razão, que está de certa forma relacionada à primeira, é por haver múltiplas formas de se configurar um processo de elaboração de materiais didáticos, e haver, ainda, dentro de um mesmo processo, diferentes visões, por vezes conflitantes.

Os sujeitos participantes da pesquisa foram escolhidos com o intuito de detalhar, primeiramente, diferentes métodos de elaboração de materiais didáticos para EAD dentro de dois contextos distintos: o de uma universidade e o de uma empresa do setor privado. Em seguida, explorar visões distintas dentro de cada um desses ambientes, a fim de identificar não só os métodos de trabalho, mas também algumas atitudes e posicionamentos relacionados a esse processo.

Cabe ressaltar aqui que os processos descritos nas entrevistas equivalem ao que foi obtido junto a cada um dos entrevistados, não significando, necessariamente, que tais processos são aqueles instituídos pelas organizações onde essas pessoas atuam. Mas são, sim, reflexo direto das percepções de cada um desses entrevistados sobre o processo, ocultando ou modificando alguma etapa, ainda que de forma involuntária ou inconsciente.

Conseqüentemente, houve a necessidade de se adotar um método de entrevistas capaz de identificar essas atitudes e posicionamentos, sem, no entanto,

gerar desconforto aos entrevistados, a fim de que fosse possível conseguir informações condizentes com a realidade. Para atingir tal objetivo, optei pelo método MEDS.

O MEDS é um método oriundo do campo da Psicologia, com base na análise do discurso. Uma de suas características gerais é, segundo Nicolaci-da-Costa (2007, p.2), “O registro explícito do papel do discurso nas diferentes fases do método”. A autora observa que esse método possui uma clara base interdisciplinar, tendo sido influenciado por diferentes teorias, dentre elas a teoria da linguagem, da construção social da realidade e da construção social da subjetividade, além de ter incorporado pressupostos e técnicas de investigação clínica com origem na psicanálise (Ibidem).

O MEDS foi desenvolvido com o principal intuito de trazer à tona transformações e conflitos psicológicos que muitas vezes não são verbalizados explicitamente pelos entrevistados porque deles eles próprios não têm consciência. Resumidamente, pode ser dividido em cinco fases: a seleção da amostra; a construção do roteiro para as entrevistas; as entrevistas; a transcrição dos depoimentos e; a análise dos depoimentos coletados (Ibidem). A seguir, com base nessa autora, procuro descrever resumidamente essas etapas.

Na seleção da amostra, o MEDS deve buscar a homogeneidade a partir de critérios pré-estabelecidos e quantos forem necessários, muito embora esse método não adote uma única forma de recrutamento.

A construção do roteiro para as entrevistas requer atenção especial a alguns pontos. O roteiro deve ser estruturado, porém flexível em sua aplicação. Deve ser inspirado em conversas naturais, devendo ser testado em uma ou mais entrevistas-piloto. Deve-se evitar que as perguntas sejam lidas e soem artificiais para os entrevistados. Por isso, pode-se optar por listar apenas os itens a partir dos quais serão geradas as perguntas durante as próprias entrevistas.

Para que se possa conhecer o ponto de vista do entrevistado, os itens devem gerar perguntas abertas que comportem qualquer tipo de resposta. Devem ser previstas perguntas de esclarecimento, podendo ser introduzidas sempre que necessário. Para que se possa preservar a naturalidade de uma conversa informal, alguns itens deverão gerar perguntas fechadas (cujas respostas são sim ou não),

seguidas de perguntas de esclarecimento. Também é importante confrontar itens que geram perguntas mais abstratas – que solicitam opiniões, reflexões, posturas, sentimentos, avaliações etc. do entrevistado – a respeito de determinados tópicos com itens que geram informações objetivas a respeito dos mesmos tópicos.

Cada participante deve ser entrevistado individualmente. É importante que as entrevistas sejam realizadas em locais com os quais os participantes estejam familiarizados, para que se sintam bem à vontade. Também é importante que os participantes assinem um termo de livre consentimento, onde constem informações sobre os objetivos da pesquisa e sobre o uso que poderá ser feito do material coletado. As entrevistas devem ser gravadas integralmente, sempre com o consentimento dos entrevistados. O entrevistador deverá ter em mãos um roteiro estruturado, mas que possa ser aplicado de forma flexível, respeitando o fluxo de associações do entrevistado.

Na transcrição dos depoimentos, é aconselhável que o nível de detalhamento das transcrições seja pensado e descrito caso a caso. Também importante que as falas dos entrevistados não sejam alteradas ou editadas, devendo ser mantidos eventuais erros gramaticais, palavrões, expressões chulas e congêneres que façam parte do discurso dos participantes.

Finalmente, na fase de análise dos depoimentos coletados, o MEDS permite identificar, sinais indicadores de situações, sentimentos e comportamentos em reação ao tema que está sendo abordado. Deixando o entrevistado “à vontade”, para que possa externalizar livremente seu pensamento, surgem informações por vezes contraditórias, o que faz com que, no processo de análise, acabem por vir à tona questões que pareciam ocultas no discurso explícito.

4.1.1. Conceitos abordados

Para elaboração do roteiro que serviu de base à entrevista, foram abordados três conceitos principais que, nas suas essências, por vezes se confundem. São

eles: cooperação, colaboração¹³ e diálogo interdisciplinar¹⁴. A partir desses conceitos, já definidos nesse trabalho, foi criado um mapa conceitual (Figura 1).

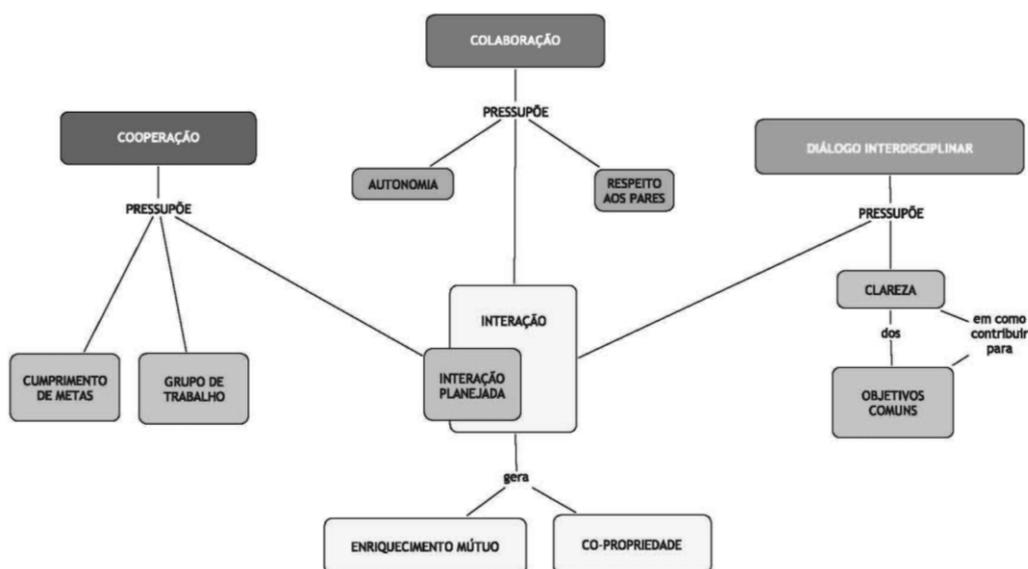


Figura 1 – Mapa Conceitual: Colaboração, Cooperação e Diálogo Interdisciplinar

Cada ramificação desses conceitos no mapa conceitual foi numerada e gerou, por sua vez, um tópico que seria trabalhado no roteiro das entrevistas. Os itens foram associados da seguinte forma:

1. *Cumprimento de metas*: escopo, prazo, objetivos, etapas, atribuições;
2. *Grupo de trabalho*: descrição da equipe, abordando habilidades, competências e campos de conhecimento;
3. *Interação planejada*: como se dá a comunicação entre equipes e membros das equipes;
4. *Autonomia*: até onde vai a responsabilidade de cada um? Saber ouvir, tomar decisões, liberdade de atuação;
5. *Respeito aos pares*: respeitar e ser respeitado, ajudar e ser ajudado;

¹³ Os conceitos de colaboração e cooperação são definidos inicialmente na introdução desta dissertação (página 10), surgindo novamente em outras partes do trabalho.

¹⁴ Capítulo 2.3.

6. *Clareza dos (e em como contribuir para os) objetivos comuns*: clareza nas atribuições, ações e objetivos de cada membro e da equipe;
7. *Interação*: há disponibilidade dos atores sempre que preciso? Com que frequência?
8. *Enriquecimento mútuo*: ocorre aprendizado? A que atribui?
9. *Copropriedade*: sente-se autor do material produzido?

Posteriormente, a partir do cruzamento, rearranjo e síntese desses conceitos, foram elaborados os tópicos que seriam tratados mais especificamente nas entrevistas. São eles:

- Formação acadêmica e experiência profissional;
- Descrição da equipe;
- Disponibilidade para o diálogo;
- Comunicação;
- Processo de produção;
- Clareza nas atribuições e objetivos;
- Abertura a críticas e posicionamentos;
- Aprendizado;
- Autoria.

Então, com base nos itens acima descritos, foi elaborado o roteiro para a realização das entrevistas. Foram selecionados dois profissionais de cada uma das instituições escolhidas. A fim de preservar a privacidade dos entrevistados, foram ocultados os seus nomes e gêneros, bem como todos os nomes por eles citados.

4.1.2. Entrevistado 1

A primeira pessoa entrevistada trabalha em uma universidade e possui vasta experiência no campo da Educação. Na nossa conversa, ela buscou responder às

perguntas focando em um projeto específico no qual vinha trabalhando à época da entrevista. Era um projeto que envolvia a elaboração de materiais didáticos para auxiliar professores de Química no âmbito do Ensino Médio, em diversos formatos de mídia. São elas:

- Áudio, que envolveu a produção de programas de rádio;
- Vídeo, envolvendo a produção de séries audiovisuais e;
- Software, envolvendo a produção de animações e simulações.

Cada um dos artefatos educacionais produzidos deveria poder ser consumido de forma independente dos demais e, para facilitar a sua utilização pelo professor, cada um deveria contar com um guia didático do professor. A produção desses guias foi, então, o processo no qual a primeira pessoa entrevistada decidiu manter o foco da entrevista.

4.1.2.1. Formação Acadêmica e Experiência Profissional

No Quadro 2, estão brevemente descritas a sua formação acadêmica e a sua experiência profissional.

Graduação	Educação Ciências
Pós-graduação lato sensu	Educação com Aplicação da Informática Supervisão Educacional Psicopedagogia
Pós-graduação stricto sensu	Mestrado em Educação Doutorado em Educação
Áreas de interesse	Educação a Distância
Experiência	Atividade docente, Produção de materiais didáticos para Educação a distância, Tutoria a Distância, Coordenação de Tutoria, Autoria de Capítulos de Livros, Elaboração de conteúdos, Coordenação,

	Mediação Pedagógica.
Função na equipe	Coordenação, responsável pelo gerenciamento da produção de guias didáticos.

Quadro 2 – Formação acadêmica e experiência profissional do entrevistado 1

4.1.2.2. Descrição da Equipe

O entrevistado 1 conta com uma equipe formada por 5 pessoas, de diversas áreas. No Quadro 3 a seguir, encontram-se descritas, brevemente, as áreas de formação de cada uma dessas pessoas.

Estagiário	
Graduação (em andamento)	Psicologia
Áreas de interesse	Educação a Distância
Revisor(a) / Redator(a) 1	
Graduação	Comunicação Social
Experiência	Experiência na área de Química
Revisor(a) / Redator(a) 2	
Graduação	Comunicação Social
Assistente	
Graduação	Biologia
Pós-graduação stricto sensu	Mestrado em Ciências
Áreas de interesse	Educação
Experiência	Professor de Ciências, Tutoria, Design Didático

Quadro 3 – Equipe do entrevistado 1

Para realizar suas atividades, o entrevistado 1 interage também com outras equipes, seja para receber insumos para o seu trabalho, ou para dar prosseguimento ao projeto. São elas:

- Equipe de design;
- Equipe de conteudistas e revisores técnicos, ambos com formação na área de Química.

O entrevistado 1 demonstrou ter um bom conhecimento das áreas de formação de cada uma das pessoas de sua equipe, inclusive sobre suas competências e como cada um pode contribuir com o que sabe durante o processo. Podemos perceber isso quando o entrevistado diz que “muitas das pessoas da equipe, de redação, elas não têm o conhecimento de ciências, química, mas elas sabem escrever bem, então isso também é bom. Então, o multidisciplinar mesmo, acho que é o ideal.” Entretanto, não entrou em detalhes em relação àquelas das outras equipes com as quais interage.

4.1.2.3. Disponibilidade para o Diálogo

Durante a entrevista realizada, foi possível perceber questões referentes a esse tópico em várias ocasiões. Por exemplo, quando o entrevistado 1 descreve o processo de revisão ortográfica:

(...) na parte da correção ortográfica tem duas revisões: uma, na tela; aí depois nós imprimimos o material. No início, nós não fazíamos isso, mas aí o pessoal de design começou a notar que, quando nós não fazíamos a revisão no impresso, tinha muito erro, então atrapalhava, atrasava o trabalho deles.

O texto revela a ocorrência de uma mudança no processo em virtude de ter havido abertura para ouvir as solicitações da equipe de design. Também, na sequência, ainda sobre o processo de revisão, temos a seguinte colocação:

Como nós temos duas pessoas trabalhando com isso, elas também conversam muito, então isso é importante. Também quem trabalha na revisão da parte mais de conteúdo, também conversa. Então eu acho que essa troca é que vai enriquecendo.

A pessoa entrevistada demonstra que, como coordenadora da equipe, busca manter a integração até mesmo fora do ambiente de trabalho. Uma vez por mês, a equipe se reúne para almoçar.

A gente sai, vai almoçar em algum lugar. Então isso foi ficando, a equipe sempre ia, um almoço por mês, e os que vão chegando também são convidados pra almoçar, que eu acho que isso ajuda a unir, porque eu acho que nem todo mundo almoça junto, então nesse dia é o grupinho, e ajuda realmente a manter essa união,

né? E todo mundo faz crítica, e às vezes, crítica parece que vai falar mal do trabalho do outro, mas não. Então, acho que ajuda muito.

A disponibilidade para o diálogo entre os componentes da equipe do entrevistado 1 parece existir, e mesmo com a equipe de design. Entretanto, nem sempre há essa disponibilidade com a equipe de conteudistas e revisores técnicos, o que pode ser talvez atribuído à distância física dos integrantes.

Agora, quem eu gostaria de conversar mais, que eu não tenho, é o pessoal de conteúdo, é o pessoal que não tá aqui. Então, por exemplo, a revisão técnica, às vezes eu mando mais uma observação, pergunto, mas não existe essa facilidade de conversar.

Também ficou claro que, por vezes, essa indisponibilidade para o diálogo pode chegar ao ponto de cessar a comunicação, o que acaba tornando mais lento o processo.

(...) se ele pudesse chegar, olhar, participar do guia, dar ideia. Alguns já participaram, mas é sempre assim. Mesmo que seja por e-mail, é bom. Às vezes tem alguma dificuldade porque não tem o mesmo tempo nosso, né? O nosso tempo é corrido, o deles (...). Pode me responder daqui a quinze dias, né, então é mais difícil.

4.1.2.4. Comunicação

Em relação à comunicação, o entrevistado 1 afirma utilizar algumas ferramentas de comunicação como o e-mail e o MSN¹⁵. Observa que o fato de estarem todos na mesma sala facilita a comunicação.

Para comunicar-se com pessoas de outras equipes, o entrevistado 1 utiliza o correio eletrônico ou mesmo o contato pessoal, como no caso da equipe de design: “(...) a outra equipe que nós trabalhamos aqui dentro, o pessoal de design – eu não resisto, eu gosto muito de falar, às vezes eu vou lá e falo – mas quando vai encaminhar o trabalho, o registro vai por e-mail.”

Contudo, para contatos externos, como no caso dos conteudistas e revisores técnicos, recorre não só ao e-mail, como também ao telefone:

¹⁵ Ferramenta para o envio e recebimento de mensagens instantâneas

Com o pessoal de fora, em geral é e-mail e quando preciso uso o telefone pra um contato assim mais pessoal, alguma coisa mais até particular, embora o e-mail seja para aquela pessoa.

Naturalmente, o telefone representa um meio mais direto de comunicação, capaz de promover uma interação síncrona e permitir avaliações mais sutis a partir do tom de voz, pausas e outros sinais, podendo conduzir a uma conversa mais franca.

4.1.2.5. Processo de produção

A seguir, está descrito o processo de trabalho relatado pelo entrevistado 1, em 11 passos.

1. Recebimento de mídia em vídeo, áudio ou software, juntamente com um conteúdo sobre o tema abordado, elaborado por pessoas da área de Química	
quem faz	coordenador(a) e assistente
2. Análise da mídia	
quem faz	coordenador(a) e assistente
produto gerado	anotações sobre a mídia
3. Primeira redação	
quem faz	redator(a)/revisor(a) 1 ou 2. Apoio do estagiário.
produto gerado	primeira versão do roteiro do guia
4. Verificação	
quem faz	coordenador(a)
decisão	Está aprovado? Se estiver, passo 6. Caso contrário, passo 5
5. Segunda redação	
quem faz	redator(a)/revisor(a) 1 ou 2, diferente daquele da etapa 3
produto gerado	segunda versão do roteiro do guia
6. Revisão técnica	
quem faz	revisor(a) técnico(a)

produto gerado	roteiro do guia com marcações e observações
7. Revisão didática	
quem faz	coordenador(a)
produto gerado	roteiro do guia com marcações e observações
decisão	Está aprovado? Se estiver, passo 8. Caso contrário, passo 6
8. Revisão ortográfica	
quem faz	redator(a)/revisor(a) 1 ou 2, diferente daquele do passo 3
produto gerado	roteiro do guia, em formato impresso
9. Revisão ortográfica	
quem faz	redator(a)/revisor(a) 1 ou 2
produto gerado	roteiro do guia, em formato digital
10. Diagramação	
quem faz	designer
produto gerado	guia em formato impresso
11. Revisão	
quem faz	redator(a)/revisor(a) 1 ou 2
produto gerado	guia em formato impresso, com marcações e anotações
11. Ajustes	
quem faz	designer
produto gerado	versão final do guia, em formato digital

Quadro 4 – Processo de trabalho do entrevistado 1

4.1.2.6. Clareza nas atribuições e objetivos

O entrevistado 1 confessa que aprendeu com a prática a registrar as tarefas delegadas, quando diz: “Na experiência eu senti que era melhor cada um ter bem definido o que ia fazer por escrito, ou então que ele escrevesse, pra não esquecer.”

A pessoa entrevistada coloca aqui uma situação interessante: no mesmo projeto, as pessoas responsáveis pela revisão foram solicitadas para revisar outros

materiais que iriam gerar as mídias, mas não eram os guias didáticos. E isso acabou por gerar confusão:

(...) tem uma só das nossas revisoras, que também trabalha nisso, faz essa revisão desse material, né, que depois volta pra fazer o guia. Então, muitas vezes, o quê que acontece? Começam a surgir dúvidas, então todo mundo quer ajudar! Aí, agora tá assim, meio proibido ajudar. Porque todo mundo quer se envolver... E não pode, é uma revisão assim, seca, que nem revisão de texto (...).

É interessante observar que, por vezes, ocorre até mesmo a intervenção de uma área no trabalho da outra. O que, para a entrevistada, pode ou não funcionar.

Então cada um é o responsável pela sua área. (...) Mas, às vezes, vêm umas coisas (...) não gostei muito daquele jeito, né? Que teve que mudar no texto, né, então eu mudo, como também o pessoal lá do design não faz revisão ortográfica, mas de vez em quando eles observam coisas que passaram (...), que às vezes escapa, né? Aí, (...) não é uma interferência, vamos dizer, é uma colaboração no trabalho do outro, né? Que às vezes eu tenho que dizer: não pode, ou então até peço: “Oba, o pessoal tá vendo, tá nos ajudando.” Então, às vezes ajuda, às vezes atrapalha – não sei se ficou claro isso.

Observando o discurso acima, podemos inferir que, quando a intervenção de outra área é benéfica, é vista como colaboração. Quando é prejudicial, é vista como interferência. Em outra fala, a pessoa entrevistada esclarece, exemplificando, que não se pode fazer o trabalho de outra área, mas podem ser dadas sugestões.

(...) a área do pessoal do design, por exemplo: a gente pega uma imagem, acha boa, nós colocamos, né? Damos sugestão, mas se aquilo é possível ou não, o pessoal de lá é que vai dizer. Aí, se disser que não é, nós vamos ter que pensar em uma outra forma, né? Ou, às vezes, já vem a sugestão, já percebem o que nós queremos. Então, nós também não podemos fazer o trabalho do outro, podemos dar sugestão, né?

4.1.2.7. Abertura a críticas e posicionamentos

Quando perguntado ao entrevistado 1 se já havia ocorrido de um membro de outra equipe se manifestar a respeito do seu trabalho, a resposta veio quase de imediato: “Muito, muito, principalmente no início... Nossa! Da forma de trabalho e do trabalho, do resultado do trabalho (...)”. A fala indica que houve, aí, um certo descontentamento. Mas justifica:

E nós vimos depois que um dos pedidos que tem no edital desse material é que se coloque esses detalhes, se oriente, coisa que nós já fazíamos antes... nós fizemos lendo, né? Então, as pessoas chegavam, às vezes não sabiam e diziam: diminui, tira, não precisa, vocês tão colocando muita coisa, não é pra colocar conteúdo (...) agora, ficam pedindo: coloca aí conteúdo (...) porque nós fomos falando desde o início, e com o tempo as pessoas veem que ele (o material) é destinado não só às pessoas que têm uma formação na área, mas a pessoas que não conhecem o conteúdo.

Em seguida, o entrevistado 1 revela claramente: “Então, teve muita interferência e eu não gostava, sentia que precisava colocar aquilo.” Para, posteriormente, amenizar: “Mas isso faz parte.”

E quando perguntado ao mesmo entrevistado se já havia ocorrido o oposto, ou seja, ele se manifestar a respeito de outra área, de forma que não concordassem com o que estava sendo dito, a resposta foi ainda mais direta: “Já... Não é nem questão de não concordar, é de não gostar.” Mas, por outro lado, confessa já ter tido suas ideias bem recebidas.

(...) agora, dei muita sugestão na parte do áudio, conversei muito com o pessoal da produção de áudio, foi muito bom, porque eu ajudava, lia o roteiro, tinha idéias... achei que teve um fluxo muito legal, foi muito bom, nunca tive problema.

E reconhece que, mesmo ao dar uma sugestão, é preciso haver compreensão.

Mas eu também sinto assim, vou vendo até onde posso ir, em qualquer área, não só do áudio. E se você dá uma sugestão, quando dou uma sugestão, não é pra ser aceita, a gente também tem que saber disso. Procuo não interferir, muito, mas dar sugestões.

A pessoa entrevistada demonstra descontentamento em receber críticas de um interlocutor que desconheça o processo. Entretanto, faz uma grande observação, quando ressalta a importância da forma na qual é feita a sugestão.

Porque eu também não acho ruim que deem sugestão no meu trabalho, eu recebi muitas. O ruim é quando uma pessoa tá dando uma opinião sem saber daquilo que está sendo feito. (...) Quando o material está em processo, eu acho ótimo receber sugestão também – e tudo é a forma com que a gente coloca. Eu posso não ter colocado bem e a pessoa não gostou (...)

4.1.2.8. Aprendizado

O entrevistado 1 revela ter aprendido muito sobre outras áreas de conhecimento com esse trabalho, inclusive em áreas que considerava serem seus ‘pontos fracos’.

Eu digo que eu estou aprendendo muito. Principalmente nos pontos que você considera que são os mais fracos seus, que você acha que não tem muito jeito. Por exemplo: a parte da revisão ortográfica, eu tenho aprendido muita coisa. Porque quando vem o texto já com a revisão, eu vou lendo e então eu vou aprendendo, porque eles já me mandam com a revisão marcada.

E acrescenta: “Então, é um aprendizado, acho que todo mudo ali está desenvolvendo (...) outras competências, outros conhecimentos.”

É interessante observar que, no decorrer do projeto, a pessoa entrevistada despertou um interesse totalmente novo sobre o tema. Isso fica bastante evidente na fala a seguir.

(...) eu comecei a ler muito mais. Apesar de gostar de Ciências, dentro da área de Ciências, Química nunca foi o meu ponto forte, sempre foi meu ponto fraco. Eu comecei a comprar material de Química, de ensino de Química... Eu comecei a ter um outro interesse, conhecer o assunto, ler.

4.1.2.9. Autoria

Sobre a autoria, o entrevistado 1 demonstra entender o processo como uma construção colaborativa. E faz uma analogia interessante.

É assim como um, vamos dizer: a mãe deixou o filho com a gente pra cuidar durante uns dois meses e depois levou embora. Pelo seguinte: porque o material, ele vem em conteúdo, ele vem (...) tudo assim, pronto. Mas aquilo que a gente escreve, acaba sendo, assim, um filho nosso, mas que a gente sabe que não é nosso.

A analogia é interessante porque considera, como autoria legítima, a concepção primária, o conteúdo bruto. Esse sentido é reforçado na seguinte fala: “Todos passaram por mim, mas nenhum é meu. Até porque esse tipo de material nós não poderíamos fazer sozinhos. Quer dizer, já vem o conteúdo, nós somos uma das fases que ele passa, né?” Mas encerra a discussão deixando no ar uma questão dúbia sobre a autoria, que podemos entender como uma forma de co-autoria: “Agora, eu acho que é filho de todos e filho de ninguém.”

4.1.3. Entrevistado 2

A segunda pessoa entrevistada trabalha na mesma universidade do entrevistado 1 e possui dez anos de experiência no desenvolvimento de projetos em Educação a Distância. Na nossa conversa, ele procurou responder às perguntas de forma geral, não atrelando suas opiniões a nenhum projeto específico.

4.1.3.1. Formação Acadêmica e Experiência Profissional

No Quadro 5, estão brevemente descritas a formação acadêmica e a experiência profissional do entrevistado 2.

Graduação	Programação Visual
Pós-graduação lato sensu	Mediação Pedagógica
Áreas de interesse	Webdesign, Novas Tecnologias
Experiência	Programação visual de cursos a distância, Mediação Pedagógica
Função na equipe	Webdesigner

Quadro 5 – Formação acadêmica e experiência profissional do entrevistado 2

4.1.3.2. Descrição da Equipe

O entrevistado 2 conta com uma equipe formada por 5 pessoas que, em sua maior parte, provém de áreas relacionadas ao Design. No quadro a seguir, encontram-se descritas, brevemente, as áreas de formação de cada uma dessas pessoas.

Estagiário 1	
Graduação (em andamento)	Mídia Digital
Estagiário 2	
Graduação (em andamento)	Mídia Digital

Estagiário 3	
Graduação (em andamento)	Comunicação Visual
Designer Gráfico	
Graduação	Desenho Industrial, com habilitação em Programação Visual
Coordenador	
Graduação	Administração
Experiência	Empresário, com vasta experiência de mercado, liderando projetos para grandes clientes.

Quadro 6 – Equipe do entrevistado 2

Na realização das suas atividades, o entrevistado 2 interage também com pessoas de outras áreas. São elas:

- Equipe de Design Didático;
- Equipe de TI (tecnologia da informação);
- Professor-conteudista.

O entrevistado 2 não se prolongou em relação às áreas de formação dos membros da equipe. Em vez disso, procurou ater-se às diferentes atribuições da equipe dentro de um contexto geral de trabalho, como podemos perceber na passagem a seguir.

Então, aqui dentro tem alguns perfis. Tem o nosso diretor, que engloba tudo, ele gosta de tudo, mas só coordena; tem eu, que gosto mais da área de web, é um mundo que me fascina, que eu gosto de estudar, gosto de aprender novas tecnologias, sou um cara voltado muito mais pra essa área; e tem a área de gráfico, a área de montar apostilas, montar guias, que aí é o Maurício¹⁶ que gosta mais dessa área, os estagiários gostam mais de ficar montando esses guias, mexer com InDesign¹⁷.

¹⁶ A fim de manter oculta a identidade dos envolvidos, foram atribuídos nomes fictícios a todos os citados nas entrevistas.

¹⁷ Adobe® InDesign®, software utilizado em projetos editoriais.

4.1.3.3. Disponibilidade para o Diálogo

O entrevistado 2 revelou, no decorrer da entrevista realizada, haver uma clara disposição dos membros da equipe para o diálogo e para a troca, mas confessou que as ações praticadas não convergem para esse ponto. Isso fica evidente na seguinte fala:

Aqui dentro, eu acredito que todo mundo tá disposto a ouvir, que todo mundo acredita que mais pessoas trabalhando em conjunto possam desenvolver um melhor projeto, mas na prática a gente sabe que não é bem assim.

É interessante observar que, para o entrevistado 2, a grande demanda dos projetos no dia-a-dia do trabalho parece sufocar as trocas entre os integrantes das equipes.

Não que elas não escutem e a gente não dê opinião, mas acaba que vem aparecendo projeto, cada um entra num e acaba desenvolvendo sozinho. Você não consegue fazer reuniões e reuniões, mostrar uma idéia, transformar essa idéia num grande projeto.

Ele resume assim o processo:

Acaba que entra um projeto, você aloca uma pessoa lá, ela desenvolve sozinha e depois tenta mostrar o resultado final pra outra pessoa. É geralmente o coordenador, que aí critica, vê os pontos positivos e negativos, aí você conserta e vai embora.

Podemos perceber ainda que, na fala a seguir, o entrevistado 2 acredita não haver a possibilidade de instituir as práticas do diálogo no desenvolvimento dos projetos: “A gente não consegue fazer tudo o que a gente aprende na teoria, o que seria o certo, mas a gente não consegue desenvolver isso, é impossível.”

4.1.3.4. Comunicação

O entrevistado 2 afirma utilizar, como ferramenta de comunicação, quando muito, o correio eletrônico. E acrescenta que todos os componentes da equipe trabalham na mesma sala, o que facilita a comunicação. Mas nega a existência de qualquer ferramenta de gerenciamento, por exemplo.

Ferramenta de comunicação é, no máximo, um e-mail. É impossível. Como na nossa área é todo mundo na mesma sala, a gente só levanta a cabeça e fala, estica o pescoço e dá uma olhada. Mas, ferramenta pra gerenciar, nada disso. A gente vai ali, olha no computador da pessoa, olha o projeto e se tá legal, tá legal, se não tá legal a gente olha os pontos negativos, é no máximo o que a gente pode fazer.

Apesar de haver a percepção, por parte do entrevistado 2, de que não há diálogo entre os membros das equipes, algumas de suas falas nos revelam que, embora pontualmente, há, sim, momentos onde ocorrem conversas que possibilitam a troca. Um exemplo disso é no momento de validação, onde os componentes compartilham opiniões sobre um determinado trabalho realizado. Afinal, evidenciar os pontos negativos pode ser visto como uma das formas de se contribuir para um projeto, desde que haja receptividade e abertura para aceitar críticas.

4.1.3.5. Processo de produção

A seguir, está descrito o processo de trabalho relatado pelo entrevistado 2.

1. Demanda	
quem faz	professor-conteudista
2. Definição de escopo	
quem faz	professor-conteudista e coordenação central
produto gerado	não informado
3. Envio de conteúdo	
quem faz	professor-conteudista
produto gerado	conteúdo bruto
4. Recebimento e análise de conteúdo	
quem faz	equipe de design didático
5. Design didático	
quem faz	equipe de design didático
produto gerado	conteúdo modelado

6. Desenvolvimento de interface	
quem faz	equipe de design
produto gerado	interface do curso em Flash ¹⁸
decisão	Há necessidade de programação avançada? Se sim, passo 7. Caso contrário, passo 8.
7. Programação da interface	
quem faz	equipe de tecnologia da informação
produto gerado	interface em Flash, programada.
8. Desenvolvimento do curso em Flash	
quem faz	equipe de design
produto gerado	curso em Flash
9. Validação	
quem faz	professor-conteudista
decisão	Está aprovado? Se sim, processo finalizado. Caso contrário, passo 8.

Quadro 7 – Processo de trabalho do entrevistado 2

4.1.3.6. Clareza nas atribuições e objetivos

Quando foi perguntado se as ações, atribuições e objetivos em cada projeto eram bem definidos e se havia algum tipo de registro dessas informações, o entrevistado 2 afirmou, de forma categórica:

De forma alguma! No máximo, um e-mail que a equipe de design didático troca com os conteudistas. Entre a gente aqui, não há formalidade alguma. É de boca a boca, não se escreve nada, não tem nada. Se tem alguma formalidade é no início, é na hora em que se assina o contrato de um projeto, e na troca de e-mails entre o professor-conteudista e a equipe de design didático.

Podemos concluir deste depoimento que, em relação às atribuições e objetivos dos projetos, as informações fluem de maneira informal, “de boca a boca”, com pouco ou nenhum registro formal, por escrito. Podemos identificar,

¹⁸ Adobe Flash®, software utilizado na produção de mídias interativas e animações.

ainda, pelo tom do discurso, que o entrevistado 2 apresenta certa insatisfação em relação a essa realidade.

4.1.3.7. Abertura a críticas e posicionamentos

O entrevistado 2 revela haver, tanto em sua equipe quanto nas equipes de design didático e tecnologia da informação, franca abertura para o diálogo. Revela, ainda, haver até mesmo um clima de amizade entre as equipes.

Ah, pelo menos aqui dentro, isso sempre acontece. Mas, na verdade, entre a equipe de design didático, TI e design, o pessoal aqui é muito amigo e sabe ouvir as críticas. Vira e mexe, eu interfiro no trabalho da equipe de TI. Eles também, vira e mexe, interferem no meu trabalho. Mas não criticando, e sim apontando um outro caminho que possa vir a ter. Então, não vou aceitar isso como uma crítica, mas sim como sugestão. Aí, eu avalio se é cabível ou não. Aí a gente vai sentar e discutir, se eu sei que o que ele tá falando é verdade, se eu sei que o que eu tô falando é verdade, então vamos tentar chegar num consenso. E assim, vice-versa com o trabalho deles lá – às vezes, eles desenvolvem um sistema que a ergonomia ou a usabilidade dele é horrorosa e eu vou explicar porquê, e aí vamos ver se eu estou certo ou se eles estão certos. Mas não é uma crítica ou algo assim, é só uma sugestão.

É interessante observar como o trabalho em equipe e até mesmo entre equipes pode ser positivamente afetado pelo diálogo. Pelo que foi relatado, podemos concluir que há, entre essas três equipes, uma grande disponibilidade para o diálogo. Entretanto, na primeira frase, o entrevistado estabelece uma limitação. Ao se referir ao “aqui dentro”, se exime de abordar o assunto em relação a outros atores que não os das equipes citadas.

4.1.3.8. Aprendizado

O entrevistado 2 revela buscar, frequentemente, informações a respeito da área de tecnologia da informação. Entretanto, revela que o contrário não acontece. Revela até mesmo haver pouco conhecimento da equipe de tecnologia sobre a área do Design. Na concepção do entrevistado 2, a equipe de design possui um maior interesse sobre a área de Tecnologia do que a equipe de tecnologia possui sobre a área do Design.

Eles, pouco, mas eu procuro me inteirar mais da área deles, até mesmo porque é uma área que eu gosto. Vou focar num aspecto: por exemplo, se eu vou

desenvolver um site, eu preciso saber algumas coisas da área deles até pra desenvolver um site. Se eu quero usar vídeos, eu preciso saber o tamanho do vídeo que eu posso usar. Eu preciso, na hora de desenvolver, saber as minhas limitações ou as limitações deles, pra desenvolver alguma coisa pra eles. Eu sei que a Internet é um mundo que “pode tudo”, mas existem limitações. Então não adianta eu fazer algo lindo e maravilhoso, mas que não vai ser funcional. Então eu preciso conhecer o mundo deles, saber até onde eu posso ir pra poder tornar o projeto legal. E eles muito pouco, né? Porque eles acham que a área de Design é só desenho. Então, mal querem saber. No máximo eles pedem ajuda num Photoshop da vida aí pra fazer alguma coisinha rápida. Mas se inteirar mesmo da nossa área, um estudo profundo, muito pouco. Mais fácil a equipe de design querer saber da deles até onde a gente pode ir do que eles quererem saber da gente.

O entrevistado 2 afirma aprender sempre nos projetos, inclusive na sua própria área de atuação. E não só no que se refere a conhecimentos, mas até mesmo habilidades de negociação, ao defender suas ideias diante das outras equipes. Coloca, ainda, que a percepção da necessidade de aprendizado o direciona para o estudo individual e auto-motivado.

Aprender a gente sempre aprende, né? Claro que aprende. Você, quando vai fazer qualquer projeto, eu acho que o designer é quem mais aprende nessa história toda. Você aprende a negociar com o professor-conteudista, se você discorda de algum aspecto. Você vai negociar com a equipe de design uma ideia sua que é cabível e que a gente sabe que pode fazer. Então, você estuda muitas áreas, você aprende muitas coisas. E em todas as áreas – tanto na área de negociação lá, quanto até na sua mesmo. Você vai estudar cada vez mais pra aprender. Eu acredito muito nisso, Pelo menos, todos os projetos que eu aprendi...

E, como designer para web, afirma estar sempre aprendendo novas tecnologias.

Em relação à programação, eu aprendi um monte. Desenvolvendo sites, então, meu amigo, é uma tecnologia atrás da outra que eu venho aprendendo. Hoje em dia eu já estou construindo sites com recursos muito prontos, como o *Joomla* ou outras ferramentas por aí. Na área de TI é que é a área que eu mais me desenvolvo. O mundo tá mudando muito rápido (...)

Embora afirme haver aprendizado constante, o entrevistado 2 não faz qualquer menção ao aprendizado motivado pelas trocas entre componentes de equipes diferentes.

4.1.3.9. Autoria

Em relação à questão da autoria, o entrevistado afirma ser uma “questão complicada”. O entrevistado mesmo aborda o tema e traz à tona a ideia de co-autoria.

Essa questão é complicada. Na verdade, se você pensar em um curso, ele vem de uma forma e a gente deixa ele de outra, de modo que a gente é muito co-autor. Não vou dizer autor do conteúdo, mas a gente é co-autor porque a gente produziu, a gente “deu uma cara”. Teoricamente, a autoria é nossa, mas a gente não é autor definitivo. Então, eu gosto de brincar dizendo que a gente é um co-autor daquele projeto.

4.1.4. Entrevistado 3

A terceira pessoa entrevistada atua em uma empresa de educação do setor privado. Possui vasta experiência no desenvolvimento de soluções educacionais para diferentes organizações. Também possui experiência como pesquisadora na área de Educação a Distância, tendo apresentado artigos em congressos nacionais e internacionais.

4.1.4.1. Formação Acadêmica e Experiência Profissional

No Quadro 8, estão brevemente descritas a formação acadêmica e a experiência profissional do entrevistado 3.

Graduação	Pedagogia Institucional
Pós-Graduação Lato Sensu	Educação a Distância
Áreas de interesse	Educação a Distância, Design Instrucional
Experiência	Design Instrucional, Consultoria Educacional
Função na equipe	Consultora Educacional

Quadro 8 – Formação acadêmica e experiência profissional do entrevistado 3

4.1.4.2. Descrição da Equipe

O entrevistado 3 atua em uma equipe formada por 5 pessoas, de diversas áreas. No quadro a seguir, encontram-se descritas, brevemente, as áreas de formação de cada uma dessas pessoas, conforme informado na entrevista. É importante ressaltar que, nessa parte da entrevista, a pessoa entrevistada apresentou dúvidas a respeito das áreas de formação dos componentes da equipe de um projeto, tendo informado apenas de forma genérica essas áreas. Não houve, por exemplo, qualquer informação sobre pós-graduação ou áreas de interesse. Mas, quanto às funções de cada um, conhecia-las muito bem.

Devido a tal incerteza, no quadro 9, transcrevo as expressões utilizadas pela pessoa entrevistada ao definir as áreas de cada membro da equipe.

Designer Instrucional	
Graduação	“(…) normalmente Letras, Pedagogia ou Comunicação (…)”
Gerente de Projeto	
Graduação	“(…) não faço ideia, acho que é Administração (…)”
Tecnologia da Informação	
Graduação	“(…) acho que é informática, Computação (…)”
Designer	
Graduação	“(…) Designer é Computação Gráfica, eu acho (…)”
Qualidade	
Graduação	“(…) normalmente é Letras ou Informática (…)”

Quadro 9 – Equipe do entrevistado 3

Na realização das suas atividades, o entrevistado 3 interage também com pessoas de outras áreas. São elas:

- Cliente;
- Comercial;
- Suporte e atendimento;

4.1.4.3. Disponibilidade para o diálogo

O entrevistado 3 atrela a questão da disponibilidade para o diálogo à própria disponibilidade de tempo para tal.

Eu sempre consigo conversar. Sempre tenho disponibilidade pro diálogo. É claro que, às vezes, o curto prazo e a quantidade de tarefas faz com que elas (as outras pessoas) não tenham tanta disponibilidade pra sentar e pra fazer uma reunião de *briefing*, por exemplo. Então, acho que essa é a grande dificuldade. Acaba pegando e não para pra pensar: “como é que eu vou fazer isso?”. Acaba fazendo no automático e aí sai sempre aquele padrão “mesma coisa”. Mas se você precisar conversar rapidamente, há disponibilidade.

Podemos perceber, pela fala acima, que a terceira pessoa entrevistada chega a reconhecer o valor do diálogo para agregar algum teor de inovação nos projetos, já que, sem ele, é mantido o padrão “mesma coisa”.

4.1.4.4. Comunicação

Sobre as formas de comunicação adotadas, o entrevistado 3 afirma utilizar ferramentas variadas, conforme a natureza da demanda. Para fins de registro, explora o correio eletrônico, enquanto que, para ações rápidas, como retirada de dúvidas ou sugestões, utiliza ou uma ferramenta de mensagem instantânea, ou conversa presencialmente.

Quando você precisa do aval, de estar colocando essa informação no formal, é por e-mail, normalmente com cópia para todos os envolvidos. Mas, quando é retirada de dúvidas, sugestões, uma coisa mais informal, no trabalho, é ou no *Communicator*¹⁹ (a ferramenta), ou na conversa de mesa mesmo.

4.1.4.5. Processo de produção;

A seguir, está descrito o processo de trabalho relatado pelo entrevistado 3, em 14 passos.

1. Pré-reunião de kick-off²⁰

¹⁹ Microsoft Communicator, ferramenta síncrona de comunicação on line.

²⁰ Termo utilizado em gerenciamento de projetos para designar a reunião inicial entre as principais partes interessadas, marcando o início de um projeto.

quem faz	gerente de projeto + designer instrucional
2. Reunião de kick-off	
quem faz	cliente + gerente de projeto + designer instrucional
produto gerado	briefing do projeto
3. Elaboração do plano instrucional	
quem faz	designer instrucional
produto gerado	plano instrucional
quem aprova	cliente
decisão	Está aprovado? Se estiver, passo 4. Caso contrário, passo 3
4. Envio de conteúdo	
quem faz	cliente
produto gerado	conteúdo bruto
5. Recebimento e análise de conteúdo	
quem faz	designer instrucional
6. Elaboração de um mapa instrucional	
quem faz	designer instrucional
produto gerado	mapa instrucional
quem aprova	cliente
decisão	Está aprovado? Se estiver, passo 7. Caso contrário, passo 6.
7 Desenho do conteúdo	
quem faz	designer instrucional
produto gerado	<i>storyboard</i>
quem aprova	cliente
decisão	Está aprovado? Se estiver, passo 8. Caso contrário, passo 7.
8. Reunião de briefing com o designer	
quem faz	designer instrucional + designer
9. Desenvolvimento do curso	

quem faz	designer
produto gerado	curso em Flash
10. Revisão	
quem faz	designer instrucional
decisão	Precisa ser feito algum ajuste? Se sim, passo 9. Caso contrário, passo 11.
produto gerado	especificação de ajustes
11. Revisão de qualidade	
quem faz	qualidade
decisão	Precisa ser feito algum ajuste? Se sim, passo 9. Caso contrário, passo 12.
produto gerado	especificação de ajustes
12. Revisão do cliente	
quem faz	cliente
decisão	Precisa ser feito algum ajuste? Se sim, passo 13. Caso contrário, processo finalizado.
produto gerado	solicitações de ajustes
13. Ajustes	
quem faz	designer ou designer instrucional, dependendo do ajuste.
produto gerado	curso em Flash
14. Entrega	
quem aprova	cliente
decisão	Está aprovado? Se estiver, processo finalizado. Caso contrário, passo 13.
produto gerado	curso em Flash finalizado e entregue

Quadro 10 – Processo de trabalho do entrevistado 3

4.1.4.6. Clareza nas atribuições e objetivos

O entrevistado 3 explora bem a questão da clareza nas atribuições e objetivos, quando perguntado se essas atribuições são claras, e aborda situações interessantes.

São, são claras. Tem registro, todo mundo sabe as responsabilidades da área, o que é o quê. Claro que, às vezes, um pra ajudar o outro acaba fazendo o que o outro precisa fazer.

Temos aqui o primeiro ponto que merece destaque: com o intuito de colaborar com o outro, pode ocorrer de um componente da equipe sair de seu papel e assumir o do outro. Dando prosseguimento à entrevista, o entrevistado 3 exemplifica, agora, um caso em que há conflito de interpretações.

Existem, sim, uns temas que são de discórdia. Por exemplo: catar imagens no banco de imagens. Se isso tem que ser feito por DI²¹ ou se tem que ser feito por Design. Então, tem DI que cata a imagem, têm outros que deixam pra Design, que às vezes não gosta. Enfim, esse é um ponto que ainda não tá muito bem definido quem faz o quê. Até mesmo por discordância de visão. Às vezes acham que Design pode pegar uma imagem que não tem a ver, e aí Design acha que é DI que tem que procurar, mas ao mesmo tempo, a gente também não tem tanto acesso a bancos de imagem assim. Enfim, aí fica nessa dificuldade. Eu prefiro catar as imagens. Teve um curso (risos) (...) era um curso de seguros, tinha escrito “cesta básica”, e aí eu pedi ao designer: “favor, pegar uma imagem de cesta básica”. E aí, na correria, eles não leem o conteúdo, que estava dizendo que você poderia ganhar uma cesta básica, ou o valor da cesta básica, se você perdesse os seus pais, por exemplo. Aí ele colocou uma cesta de café da manhã: tinha Ades, tinha flor, enfim (risos). Aí eu tive que voltar, mas se eu tivesse pego já a imagem, teria menos trabalho, porque saberia qual é a imagem que eu quero.

4.1.4.7. Abertura a críticas e posicionamentos

Em relação à abertura a críticas e posicionamentos provenientes de pessoas de outras áreas, o entrevistado 3 faz o seguinte relato:

Já aconteceu, por exemplo: o gerente de projeto (...), e Qualidade também, (...) então às vezes, eles querem dizer: “Ah, essa tela aqui não ficou boa.” Mas não é o papel deles! Quem sabe, didaticamente, tem formação didática para saber se a tela está bem-estruturada ou não, é a nossa área. Não mais um gerente de projeto, que tem que ficar cuidando de outras coisas, sem ser isso. Então, isso acontece bastante.

²¹ DI: Design Instrucional. Na fala, a pessoa entrevistada se refere aos papéis dando-lhes o nome das áreas, por isso atribui ações a Design e a DI (Design Instrucional).

Nesse caso, podemos perceber que a abertura ao diálogo nem sempre é evidente. Questões disciplinares ainda falam alto, no que diz respeito às competências de cada integrante da equipe. Em outro exemplo:

Por exemplo, na revisão linguística querer alterar o texto e acaba alterando todo o sentido da frase que não era. Então, por isso, agora a revisão linguística já não altera texto, ela coloca a sugestão, depois vem de novo pra DI e a DI vê se acata ou não.

Novamente, vemos uma situação onde ocorrem dissensões. Em ambos os casos, podemos perceber, ainda que em baixo grau, a dicotomia entre o diálogo e a atribuição funcional, onde prevalece a máxima “quem sabe da minha área sou eu”. No entanto, a medida adotada parece ser uma boa solução: a outra área sugere uma alteração, que poderá ou não ser aceita. Afinal, o ato de sugerir soa sempre mais amigável do que o de interferir.

O exemplo a seguir, relatado pelo entrevistado 3, é também elucidativo.

E já aconteceu o inverso, que a gente trabalhou o final de semana inteiro para entregar um curso, e aí, no outro dia, na segunda-feira, a pessoa de TI não poderia ficar, então o gerente de projeto decidiu atrasar a entrega do curso. Aí eu falei com ele que ele deveria entregar no dia, porque a gente virou o final de semana inteiro, então ele que tivesse falado que a gente não precisava virar o dia inteiro, e que não iria, por isso, atrasar a entrega para o cliente. E era um ajuste muito pequeno. Então, já teve essa em que eu discuti com o gerente de projeto porque ele tinha que entregar o curso (risos).

Por este relato somente, poderíamos concluir ter faltado a comunicação (se considerarmos que a ausência da pessoa de TI era prevista) ou mesmo o diálogo para se buscar solucionar uma questão emergencial (no caso em que a pessoa de TI tenha necessitado se ausentar de última hora). Mas, no decorrer da entrevista, foi perguntado como o gerente de projeto havia reagido neste caso, e como se solucionou a situação. E veio a seguinte resposta:

Disse que não iria entregar, porque ele decidia o que não iria entregar, e que era função dele, isso cabia a ele, decidir ou não. E no dia seguinte, ele comunicou à gestora dele, que comunicou à minha gestora e aí, depois, sentou todo mundo junto e foi alinhado isso. (...) O que resolveu é que os dois estavam certos, na verdade eu estava certa por lutar, por querer entregar no prazo, eu estava lutando pela qualidade. Ele estava certo por achar (...) ele admitiu que errou por ter colocado a gente para trabalhar no fim de semana, sendo que ele sabia que depois poderia adiar a entrega, como ele adiou.

Neste caso, podemos dizer que a falta de diálogo pode ter ocasionado o problema. Se a possibilidade de adiamento do prazo de entrega tivesse sido colocada abertamente, poderia até mesmo ocorrer a decisão conjunta de se trabalhar no fim de semana, para adiantar o projeto e iniciar um outro já no início da próxima semana, por exemplo. Mas, nesse caso, todos os envolvidos saberiam do risco e haveriam se comprometido espontaneamente.

4.1.4.8. Aprendizado

O entrevistado 3 afirma que não possui o hábito de buscar informações a respeito das áreas de atuação dos demais colaboradores: “Não, não tem isso. No máximo, participar com ideias, pra desenvolver algum logo, mas sempre para complementar, não para saber, conhecer o que o outro faz.” Entretanto, admite que aprende sobre outros campos de conhecimento no decorrer dos projetos, ao interagir com pessoas de outras áreas.

Acaba que, na hora em que a gente pede alguma coisa, a pessoa explica pra gente que não dá pra fazer, que o que pode fazer é dessa forma, então, você acaba aprendendo e vivenciando, por trocas de e-mails, como a pessoa age, ou como é o pensamento dela, o que ela tem que fazer (...)

4.1.4.9. Autoria

Quando perguntado ao entrevistado 3 se sentia autor do material que produzia, ocorreu um fator interessante. O primeiro impulso foi responder que sim, mas em seguida a pessoa retornou e explicou melhor o seu ponto de vista.

Eu sinto... depende (risos). Depende da autoria que você estiver falando. Eu me sinto autora da estratégia, eu não me sinto autora do conteúdo, porque a gente recebe o conteúdo de outra pessoa e, quando a gente não recebe, a gente acaba pegando o conteúdo de alguém. Porque a gente não é conteudista, de desenvolver do zero o conteúdo. Mas eu bato no peito dizendo que o curso é meu, assim como eu já falei para o conteudista que é um filho nosso, tanto meu quanto dele. Na parte da estratégia da solução, de tornar aquele conteúdo bruto no produto final, eu me sinto autora.

Nesse caso, podemos entender que se trata de uma pessoa com um forte senso de autoria. Mas sabe que o produto final é o resultado de um trabalho

conjunto. Entretanto, não se refere aí a outros participantes do processo, além de si e do conteudista.

4.1.5. Entrevistado 4

A quarta pessoa entrevistada atua na mesma empresa de educação do setor privado da qual faz parte o entrevistado 3. Trabalha na área de Qualidade dessa empresa e também possui experiência na área de suporte técnico e atendimento a clientes.

A seguir, encontram-se as principais informações obtidas junto ao entrevistado 4, segundo os critérios utilizados na pesquisa.

4.1.5.1. Formação Acadêmica e Experiência Profissional

No Quadro 11, estão brevemente descritas a formação acadêmica e a experiência profissional do entrevistado 4.

Graduação	Direito (incompleto) Gestão da Tecnologia da Informação (em andamento)
Áreas de interesse	Educação a Distância, Design Instrucional
Experiência	Analista de BPO (Business Process Outsourcing) ²² , Analista de Qualidade
Função na equipe	Analista de Qualidade

Quadro 11 – Formação acadêmica e experiência profissional do entrevistado 4

²² Área de suporte técnico e atendimento a clientes e usuários.

4.1.5.2. Descrição da Equipe

O entrevistado 4 atua na equipe de Qualidade, formada juntamente com outros três componentes, de áreas diversas, com a predominância de colaboradores com formação tecnológica. É importante ressaltar aqui que os papéis desempenhados por essa equipe são transversais ao processo de produção dos materiais didáticos. Dessa forma, a descrição da equipe engloba pessoas de diferentes áreas envolvidas na produção de materiais didáticos nessa instituição. No momento, a equipe encontra-se em uma fase de transição, com a saída da gestora para outra área da empresa.

É importante ressaltar também que, assim como o entrevistado 3, nessa parte da entrevista, a quarta pessoa entrevistada descreveu de forma genérica, sem mencionar detalhes específicos quanto à formação de cada colaborador.

No quadro 12, apresenta-se a equipe descrita pelo entrevistado 4.

Analista de Qualidade	
Graduação	Ciência da Computação e Tecnologia
Designer Instrucional	
Graduação	Pedagogia ou Letras
Tecnologia da Informação	
Graduação	Ciência da Computação e Tecnologia
Designer	
Graduação	Design
Revisão Linguística	
Graduação	Jornalismo ou Letras/Literatura

Quadro 12 – Equipe do entrevistado 4

Na realização das suas atividades, o entrevistado 4 interage também com pessoas de outras áreas. São elas:

- Gerente de Projetos;
- Cliente.

4.1.5.3. Disponibilidade para o diálogo

O entrevistado 4 afirma não só haver a disponibilidade para o diálogo, mas também uma preocupação em se manter o senso de responsabilidade compartilhada. Atribui esse hábito à prática realizada pela gestora. Isso pode ser visto na seguinte fala:

(...) ela sempre foi muito clara com a gente, desde o que tá acontecendo, as pessoas expõem os seus problemas, ela busca: ‘olha, isso aqui dá pra resolver, isso aqui eu vou ter que ver com fulaninho, isso aqui me deram uma resposta tal, isso aqui ó, não tenho como te dar uma posição agora, mas eu to tentando.’ Então, assim, a equipe é muito unida, eu acho que isso facilita bastante o trabalho. Quando tem um problema, o problema não é meu, não é de um, nem do outro. É de todo mundo, todo mundo se envolve, de verdade.

4.1.5.4. Comunicação

Sobre as formas de comunicação adotadas, o entrevistado 4 afirma utilizar diferentes ferramentas, que variam conforme o tipo de trabalho: “(...)Tem o *Communicator*, tem o e-mail (...) Depende muito (...)”. E enfatiza que, independentemente da ferramenta, é importante haver um processo claro de comunicação e registro.

E assim, eu canso de bater com a Diretoria o seguinte: a partir do momento em que o processo não é seguido desde o início, a comunicação não é clara, a gente não sabe o que a gente tá fazendo, eu não posso garantir a qualidade do produto final. Então, eu tô sempre documentando isso, porque chega lá na frente, bate um problema, eu tenho um histórico (...)”

4.1.5.5. Processo de produção;

O entrevistado 4 demonstrou dificuldades em descrever a sequência de etapas, não sendo capaz de afirmar com certeza se a etapa de design precedia a de design instrucional ou vice-versa, embora soubesse diferenciar as atribuições de cada uma dessas duas etapas.

(...) eu não sei te falar muito certinho isso, porque, na verdade assim, Design Instrucional e Design, eles trabalham paralelamente, mas com coisas muito diferentes, um mais voltado pra imagem e outro totalmente de conteúdo mesmo.

Conhecendo a metodologia, optei por tomar o conjunto dessas duas etapas, design instrucional e design, por produção (termo também adotado pelo entrevistado em outras falas). A seguir, está descrito o processo de trabalho relatado pelo entrevistado 4, em 5 passos.

1. Análise de Conteúdo	
quem faz	não informado
produto gerado	coletânea de texto, imagens etc.
2. Produção	
quem faz	designer instrucional + designer
produto gerado	curso em Flash
3. Revisão	
quem faz	designer instrucional + revisor linguístico
produto gerado	curso em Flash revisado
decisão	Está aprovado? Se estiver, passo 2. Caso contrário, passo 5.
4. Revisão de Qualidade	
quem faz	analista de qualidade
produto gerado	curso em Flash revisado, na Extranet
decisão	Está aprovado? Se estiver, passo 5. Caso contrário, passo 2
5. Validação	
quem faz	cliente
decisão	Precisa ser feito algum ajuste? Se sim, passo 2. Caso contrário, processo finalizado.
produto gerado	solicitações de ajustes

Quadro 13 – Processo de trabalho do entrevistado 4

4.1.5.6. Clareza nas atribuições e objetivos

O entrevistado 4 afirma que essa clareza depende basicamente de três variáveis: o tipo de projeto, o cliente e o gerente de projeto. E deixa claro que sempre há mudanças nos projetos, seja em decorrência de ajustes e adequações ou mesmo por vontade do cliente.

(...) não tem como te falar: olha, a gente entrega 100% do que o cliente pede. Até porque, mesmo que a gente entregue, como o cliente tem direito a duas validações, duas demandas de ajustes, ele sempre muda alguma coisa. Eu nem sempre sei se ele tá mudando ou assim: “ó, isso veio errado, eu quero da forma que eu pedi”.

4.1.5.7. Abertura a críticas e posicionamentos

O entrevistado 4 afirmou não se lembrar de uma situação conflituosa, entretanto, relatou um caso onde foi necessário buscar o alinhamento com a equipe:

(...) o cliente já viu o conteúdo e mandou pra gente, mas ele não reclamou sobre o que a gente botou, e aí alguém fala: ‘não, mas isso aqui o cliente já viu, ele não falou nada, então vamos deixar dessa forma, mesmo não estando da forma correta.’ Aí, o meu argumento é o seguinte: independente do cliente ter visto ou não, a gente tem um mínimo de qualidade pra entregar o projeto.

É interessante observarmos que, no caso do entrevistado 4, é papel da área (qualidade) identificar eventuais falhas e encaminhar para a solução. A própria pessoa entrevistada coloca essa questão:

Às vezes eu peço algumas modificações, é o papel da gente de qualidade, mas nada que gere conflito, assim. Teve um curso também que tinha um balão de fala e tinha espaço entre a última palavra e a interrogação, aí o GP²³ acabou avaliando que “ah, não, o tempo que a gente tem pra entregar, o tempo que isso vai levar pra ser feito, não vai valer a pena, vamos entregar assim mesmo”. Mas aí é um risco que quem tá entregando o projeto vai assumir, já foge da nossa atuação. Mas tá documentado que foi solicitado. Por que foi feito ou não, não é a gente que responde.

Em relação a conflitos de posicionamento, também foi feito um relato interessante, onde a pessoa entrevistada aborda uma situação onde se sentiu

²³ Gerente de projeto.

contrariada e, justificando seu pensamento, legitima o seu discurso com base na opinião dos seus superiores na hierarquia organizacional.

Já, já aconteceu de, na questão da meta, ano passado, a gente teve uma reunião com o presidente da empresa (...): “ah, as pessoas têm que se dedicar, tem que entregar o projeto no prazo, e tal...” E aí tinha um projeto que já estava estourado (...). “Não, a gente vai entregar isso hoje, mas eu preciso que fique fulaninho, fulaninho e fulaninho pra poder assegurar que aquilo ia ser entregue.” Aí o gerente de projeto disse: “Não, isso aí a gente pode entregar amanhã.” Só que eu já ouvi da diretoria o seguinte: a gente tem prazo, é pra ser entregue. Então, não tem essa de “vamos deixar pra amanhã”. Se a gente assinou um prazo com o cliente hoje, a gente tem que assumir isso. E isso, assim, me contraria um pouco, entendeu?

Entretanto, se mostra flexível e confessa ser diretamente afetada pelos prazos, uma vez que sua área atua no final do processo de produção.

Claro que existem determinados momentos que você não consegue cumprir por várias questões técnicas e impossibilidades. Mas se dá pra cumprir, acho que é menos prejuízo, mesmo que isso gere um pouco mais de gasto, você fazer por onde, do que o cliente falar: “você ficou de me entregar isso ontem, e aí?” Isso afeta muito a minha equipe, porque a gente é ponta de processo. É a última fase do projeto. Então, acaba sobrando sempre pra qualidade. Por que a qualidade não entregou? Isso aqui tá no prazo, foi entregue tal dia, por quê a gente não liberou? Então, isso é chato.

4.1.5.8. Aprendizado

O entrevistado 4 afirma buscar conhecimento em outras áreas. O que é ainda mais interessante é saber que essa pessoa veio de outra área dentro da empresa. Por isso, teve que aprender sobre os processos internos da empresa ao mudar de área.

Sim, sim. Eu, por exemplo, eu não entrei na <nome da empresa> pela área de qualidade, eu entrei pelo BPO. Eu fui pra qualidade pra fazer um *Job Rotation*, acabou que gostei, tive a oportunidade de ficar e fiquei. E na época, no BPO, eu tinha uma visão muito micro da empresa. Eu sabia que a gente vendia LMS e tal, vendia conteúdo, mas eu não tinha noção da dimensão do que era por trás daquilo. E aí eu tive que começar a buscar informação: o que era, como era o fluxo, o que cada pessoa fazia, o que era um design instrucional, o que era um design (...) pra conhecer (...) não só eu, mas (...) hoje outras pessoas buscam também.

Em outro exemplo, o entrevistado 4 demonstra interesse em áreas afins, onde busca o aprendizado com o intuito de otimizar o trabalho: “Pergunto como é

que faz, tem algumas coisas de TI que, ao invés de mandar pra eles, eu peço para eles me explicarem, que eu mesma posso fazer.”

4.1.5.9. Autoria

Em relação à autoria, o entrevistado 4 separa bem a sua área de responsabilidade, o que não deixa de representar um claro senso de corresponsabilidade. Responde que se sente autor:

Do material final, pela qualidade do curso, pela qualidade do que a gente tá entregando. Só que não 100%, pela questão da gente muitas vezes não saber o que a gente tá entregando, mas pela questão de funcionalidade, sim. A gente se sente responsável (...) pela qualidade do produto, né?

4.2. Considerações sobre o material analisado

Podemos observar no material analisado algumas aproximações e distanciamentos em relação às falas dos entrevistados. Embora a natureza do trabalho seja a mesma em todos os casos, qual seja produzir materiais didáticos, as características das instituições e das pessoas, enquanto inseridas nessas instituições, apresentam algumas peculiaridades. Pela natureza da pesquisa e do método utilizado, devo evitar generalizações a respeito desta ou daquela instituição, pois qualquer conclusão a partir daí seria precipitada. Mas podemos identificar, a partir da pesquisa, algumas características presentes no processo de produção de materiais didáticos nessas instituições, no que se refere aos tópicos abordados, segundo a percepção dos entrevistados.

Em relação à formação e experiência dos entrevistados, verificou-se que praticamente todos possuem curso superior. Apenas em um dos casos, um entrevistado ainda se encontra em formação. Dentre os quatro entrevistados, três possuem especialização no campo da Educação, sendo que um possui ainda mestrado e doutorado. Todos os entrevistados possuem experiência em mais de uma função relacionada à educação a distância.

Possuir experiência em mais de uma função na mesma área de atuação contribui para uma visão mais abrangente do trabalho que está sendo feito. O *job rotation* tem sido bastante utilizado ao longo dos anos como ferramenta de

aprendizagem organizacional, principalmente para funcionários em início de carreira, sendo ainda mais comum sua adoção por empresas que estejam utilizando novas tecnologias (ORTEGA, 2001).

Todos os entrevistados declararam possuir, individualmente, uma pré-disposição para o diálogo. Entretanto, dois dos entrevistados, um de cada instituição, revelaram não realizar plenamente o diálogo em decorrência do pouco tempo disponível para tal, embora reconheçam seu valor para agregar qualidade aos projetos. Os outros dois não só reconhecem esse valor, como ainda chegam a citar práticas de gestão que apoiam o diálogo entre os membros das suas equipes.

É interessante observar que, ao menos em um desses casos onde se afirmou ocorrer a prática do diálogo entre os componentes da equipe, não é possível afirmar que o mesmo ocorra entre equipes diferentes. O entrevistado 1, por exemplo, confessa ter menos disponibilidade ao diálogo do que gostaria em relação a algumas equipes que não a sua própria. Herança da Era Industrial, o efeito dos silos ainda se faz presente em muitas organizações ainda hoje, sendo frequentemente fonte de desalinhamento nessas instituições.

O entrevistado 4 atribui o diálogo a práticas de gestão. Creio que podemos tomar isso como verdade em relação à maioria dos casos. Uma liderança que preze pelo diálogo e faça disso um hábito, certamente verá essa prática se tornar comum entre os membros da sua equipe.

Foram citadas várias formas utilizadas no processo de comunicação durante a produção de materiais didáticos, dentre elas: correio eletrônico, mensagens instantâneas, telefone e contato pessoal direto. O entrevistado 1 observou que a proximidade física facilita a comunicação, possibilitando o contato direto. Para situações que exigem um contato pessoal direto, mas não há essa disponibilidade, opta-se pelo telefone. O entrevistado 2 declara utilizar somente o correio eletrônico, ainda assim raramente, havendo a predominância do contato pessoal direto. O entrevistado 3 demonstrou explorar bem as características de cada uma das ferramentas utilizadas, enquanto que o entrevistado 4 enfatiza a importância da clareza no processo de comunicação.

Convém destacarmos que a ferramenta correio eletrônico (e-mail) possui essa atribuição de “registro de informações”, observada e enfatizada por todos os

entrevistados. É um tipo de comunicação que, em um ambiente de trabalho, tem frequentemente a função de notificar uma determinada informação a uma pessoa ou a um grupo de pessoas e armazená-la em um histórico, assemelhando-se aos antigos memorandos. Já a mensagem instantânea está mais próxima de um diálogo informal, tanto pela sua velocidade quanto pela linguagem costumeiramente empregada, sendo mais utilizada em conversações rápidas.

Os processos de produção de materiais didáticos descritos possuem certa semelhança. Podemos identificar em todos eles, alguns elementos do modelo ADDIE, descrito no capítulo 3.3, composto pelas etapas de Análise, Design, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação.

A etapa de *Análise* está presente em todos os processos descritos, sendo citada por todos os entrevistados. As fases de *Design* e *Desenvolvimento* são igualmente citadas, sendo bastante detalhadas pelos entrevistados 1 e 3. Entretanto, as etapas de Implementação e Avaliação não são descritas por nenhum dos entrevistados ao falar sobre o processo de produção de materiais didáticos.

William Miller (2005, p.5-6), ao apresentar o processo de design descrito no capítulo 3.3, afirma que frequentemente os designers limitam a sua atuação às primeiras fases do processo. Fazendo novamente um paralelo, parece ser exatamente essa a forma na qual é vista a produção de materiais didáticos para EAD. Não há como afirmar que esses profissionais e as organizações para as quais trabalham não exerçam essas etapas, mas considero significativo o fato delas não terem sido mencionadas durante a descrição do fluxo de produção.

Todos os entrevistados reconhecem o papel da comunicação no esclarecimento das atribuições e objetivos de cada pessoa envolvida no desenvolvimento de materiais didáticos para EAD. O entrevistado 2 alega não haver o registro dessas atribuições de maneira formal, mas reconhece seu valor. Os entrevistados 1 e 3, ao falarem sobre a intervenção de uma área na outra, utilizam o termo *sugestão*, com uma conotação positiva. Certamente, sugerir é uma forma de contribuir que pode suscitar menor resistência das outras partes, uma vez que a sugestão não é imposta. Entretanto, em determinadas situações, a sugestão pode carregar consigo o peso da autoridade de quem sugere, o que pode conferir ao ato um caráter impositivo.

Um dos pontos mais elucidativos das entrevistas foi o que se refere à abertura a críticas e posicionamentos. Inicialmente, todos os entrevistados se declararam abertos a outras opiniões. Entretanto, dois deles relataram experiências conflituosas, onde manifestaram algum desconforto ao descrever tais situações. Merece destaque o clima de amizade relatado pelo entrevistado 2, onde parece haver uma franca abertura para o diálogo.

Estabelecer uma relação dialógica requer abertura, mas também dedicação. Suspender os pressupostos ou, melhor dizendo, tornar claro a todos, inclusive a nós mesmos, o que nos leva a pensar de determinada maneira, pode ser o melhor caminho para se atingir objetivos comuns quando trabalhamos em equipe.

É unânime, dentre os entrevistados, a percepção do aprendizado no trabalho. Todos revelaram obter conhecimentos de outras áreas por meio da comunicação com outras pessoas no ambiente de trabalho. Entretanto, somente os entrevistados 1 e 2 declararam buscar esse conhecimento também de forma autônoma, por meio de pesquisas. O entrevistado 4, por sua vez, revela ter aprendido bastante com a prática, uma vez que exerceu outra função na mesma empresa.

Não há dúvidas sobre o papel do indivíduo nesse processo de aprendizagem, seja ele formal, como no caso da pesquisa, ou informal, como nos processos de aprendizado por meio da prática e colaborativos. As pessoas aprendem informalmente a maior parte do que necessitam para realizar seus trabalhos e, embora cada situação seja diferente, estima-se que cerca de 80% do aprendizado que ocorre em uma organização é informal (CROSS, 2007, p.17).

A sensação de autoria do material didático produzido se revelou unânime entre os entrevistados. Todos se declararam coautores, o que reafirma a responsabilidade que cada um assume sobre o material e o reconhecimento que atribuem às outras partes envolvidas no processo.

Peter Senge (2008) aborda as cinco disciplinas necessárias à organização que aprende: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada; aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Ao tratar da disciplina da aprendizagem em equipe, Senge explora o diálogo, baseando-se no trabalho de David Bohm. Senge (2008, p.276-277) revela que, ao contrário do que possa parecer, um dos indicadores da aprendizagem contínua em uma equipe é o visível

conflito de ideias. E completa que o que diferencia equipes medíocres de equipes excelentes é justamente a postura adotada no enfrentamento desses conflitos.

Instituir o diálogo e administrar conflitos, aprimorar o seu domínio pessoal, identificar seus modelos mentais (analisando pressupostos), construir e adotar uma visão compartilhada e pensar de forma sistêmica são práticas não somente necessárias aos profissionais de hoje, mas também indispensáveis para os líderes nas organizações que aprendem.