

UMA PROPOSTA METODOLÓGICA PARA O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA

05/2008

Juliana Schiavetto Dauricio
UNIP – Universidade Paulista – judauricio@bol.com.br

Gerson Pastre de Oliveira
PUC/SP – EDUTEC/UNIP – gerson.pastre@yahoo.com.br

Categoria F

Setor Educacional 4

Natureza B

Classe 1

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados preliminares de uma pesquisa que procura entender as abordagens metodológicas relacionadas à educação corporativa (EC), assim entendida como aquela que é proposta e desenvolvida no âmbito de organizações empresariais, com ou sem parceria de instituições de ensino formais. A investigação foi realizada através do levantamento de informações nos sites institucionais de diversas empresas nacionais, para verificar quais propostas de ensino-aprendizagem são praticadas e com qual diversidade. Dois modelos principais foram identificados, com destaque para aquele que utiliza recursos presenciais e de educação a distância de forma integrada, limitando-se, porém, a não ser em raros casos, a abordagens meramente conteudistas. O trabalho apontou rumos diferentes daqueles planejados para as fases seguintes da investigação, ou seja, houve a indicação da necessidade de avaliar, junto aos gestores, professores e demais pessoas envolvidas em EC, o que entendem por interações na aprendizagem, aprendizado colaborativo e cooperativo; percebeu-se, também, a demanda por desvendar as possibilidades de desenvolvimento de propostas, mais do que modelos, que valorizem o aprendizado colaborativo/cooperativo em EC como meio de transformar os diversos aprendizados individuais em agentes de promoção de aprendizagem em grupos, além da busca por compreensão do uso do e-learning nos diversos contextos de EC.

Palavras chave: educação corporativa; metodologias; ensino-aprendizagem; e-learning

1 – Uma nova abordagem de ensino nas empresas

A educação corporativa (EC), mais do que um modismo ou uma prática oportunista, tem se mostrado necessária tanto para a empresa quanto para seus colaboradores, mesmo quando estes têm oportunidade de cursar o ensino superior. As formações de nível médio e superior têm, entre seus pressupostos, em boa parte dos casos, prepararem seus egressos para o mercado de trabalho. A maioria das empresas não vê, entretanto, tais formações como suficientes, o que as leva a tentar suprir as lacunas em relação aos conhecimentos necessários através de iniciativas próprias.

O que se afirma aqui seria impensável algumas décadas atrás, pelo menos na prática: as pessoas e suas competências constituem o maior ativo das organizações contemporâneas. De fato, na atualidade, tem surgido a necessidade de desenvolver competências necessárias às empresas e que o ensino formal, na visão das mesmas, não consegue prover. As corporações oferecem esta possibilidade ao colaborador de formas variadas, seja através de estratégias de treinamento em sua sede ou por meio de instituições especializadas, ou, ainda, com a opção do Ensino a Distância [2].

Do ponto de vista das organizações, estas estruturas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) visam melhorar a qualidade do conhecimento específico entre os colaboradores e, como consequência, obter melhores resultados; de forma que as pessoas se sintam mais valorizadas com as oportunidades de adquirir conhecimentos e rapidamente transportá-los ao mercado em que atuam [6].

Como evolução dos modelos de T&D, surgem as chamadas universidades corporativas, estruturas empresariais que pretendem, em seus pressupostos, melhorar a formação dos colaboradores, com objetivos menos imediatistas, os quais, apesar de focados nos valores das corporações que os patrocinam, tendem a adotar estratégias longitudinais, atingindo finalidades genéricas, ligadas às pessoas e suas formações, e específicas, tendo como alvo as demandas organizacionais.

De forma geral, os processos de EC não são concorrentes do ensino formal, pois as finalidades e conceitos que os norteiam são distintos – podem até ser parceiros. As finalidades das universidades corporativas – e dos projetos de educação corporativa em geral – passam por cuidar de formação específica e continuada dos profissionais ligados à empresa, de forma a estimular o desenvolvimento de competências ligadas à missão e aos negócios da corporação, enquanto que no ensino superior formal, na maioria das vezes, a formação é voltada para abordagens muito mais genéricas [7].

Entretanto, de que forma a abordagem tem sido feita em EC, do ponto de vista didático-pedagógico? Dada a ampla utilização de interfaces relacionadas às TICs (tecnologias de informação e comunicação), em boa parte das vezes usando ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs), outra questão tem lugar: o potencial de interatividade de tecnologias e ambientes tem

sido aproveitado pelos gestores, professores, instrutores e demais pessoas envolvidas nos processos de educação corporativa?

Quanto à importância da interação no aprendizado, o professor e pesquisador russo Lev Semenovitch Vigotski destacou, antes da primeira metade do século passado, os níveis de desenvolvimento real e potencial. O nível real agrupa o conhecimento adquirido com o cotidiano e a capacidade de adaptar-se a diversas situações, enquanto que o potencial foca o aprendizado em virtude da interação entre as pessoas e o meio. Na aproximação entre real e potencial, o autor russo menciona seu conceito de *zona de desenvolvimento proximal* (ZDP). Para o célebre psicólogo, ZDP é

a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado por meio da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes [9].

Assim, a interação entre as pessoas surge como fator fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento dos conhecimentos e competências individuais, como destaca Oliveira [5]. Percebe-se, então, a necessidade de organizar uma estrutura em que as pessoas possam trocar conhecimentos e serem valorizadas por isso, fortalecendo a idéia de trabalho em equipe, que é praticamente uma condição de perfil corporativo exigida atualmente. Esta estrutura não seria um contraponto ao sistema de educação formal, mas um seu complemento ou parceiro. Nesta nova possibilidade de ensino-aprendizagem, a formação tem um caráter mais específico e voltado para o negócio e a missão da empresa que o provê. No lugar do modelo transmissor, que julga o conhecimento como propriedade de poucos, vigora, nesta modalidade, um modelo muito mais interativo e de colaboração, ainda que tutoriais assistidos não tenham perdido completamente seu lugar. É, sobretudo, um modelo não excludente, capaz de agregar formas tradicionais de treinamento com recursos contemporâneos de ambientação das atividades educacionais, como o *e-learning*, por exemplo.

2 – Aportes metodológicos

O objetivo deste trabalho foi o de relacionar as práticas notórias de educação corporativa – aquelas divulgadas e cujos dados são públicos, assim entendidos aqui aqueles que estão disponíveis na Internet – com os pressupostos teóricos relacionados à importância da interação na aprendizagem, como elemento de valorização das pessoas e da construção do conhecimento que executam em seus projetos pessoais de formação no âmbito da profissão que escolheram. Este é um trabalho de fôlego, cuja primeira etapa e seus resultados são aqui divulgados. Especificamente, o que se pretende aqui é evidenciar os modelos mais utilizados e divulgados de educação corporativa (EC). Em um movimento seguinte, a partir destes resultados, pretende-se entrevistar os responsáveis pelo processo de EC de cinco

empresas, verificando o nível de interação proposto em suas metodologias, para então, finalmente, propor um conjunto de elementos e recomendações para o uso intensivo de interações nestes processos de ensino-aprendizagem.

No que diz respeito à coleta de dados, a mesma foi realizada em *sites* especializados e empresas que aplicam a educação corporativa em seus processos de formação e treinamento e em trabalhos acadêmicos que versam sobre o assunto. O processo de interpretação dos dados é realizado em movimento conjunto com a análise, como recomendam Bogdan e Blikem [1], através de um método semelhante à análise de conteúdo, ainda que se considere que os documentos analisados estão na Internet. A questão orientadora desta investigação, na fase em que se encontra, pode ser formulada da seguinte maneira: “Quais modelos de educação corporativa têm sido aplicados com mais frequência pelas empresas?”. Resta observar, também, que não se procurou uma resposta definitiva para semelhante questionamento, mas indicações que possam subsidiar reflexões sobre este tema, bem como servir de base a futuras perquirições, entre as quais aquelas que representam a continuidade deste trabalho. Além disso, cabe destacar que os comentários até aqui traçados representam uma forma de problematização, da qual a pesquisa ora apresentada buscou, em alguma medida, dar conta.

3 – Educação corporativa e *e-learning*

Neste ponto, parece-nos importante definir o que é *e-learning*, já que boa parte das soluções de educação corporativa recorre total ou parcialmente a este recurso.

Tratado como sinônimo de educação a distância nesta pesquisa, *e-learning* pode ser definido como um conjunto de ações, recursos, estratégias e técnicas, com suporte tecnológico através de sistemas computacionais, redes e infra-estruturas congêneres, com a finalidade de estabelecer ações de caráter educativo, voltadas para públicos gerais ou específicos [5].

Trata-se de um trabalho amplo, muito além da própria tecnologia e das outras dimensões técnicas adjacentes. Na visão dos profissionais do portal WebAula, temos:

Viabilizar a educação a distância não depende apenas de um bom software que gerencie os cursos e alunos. Além de um eficiente sistema de gerenciamento é necessário deter conteúdos desenvolvidos com embasamento pedagógico e teoria específica. É indispensável também expertise em gestão de cada curso, o que envolve profissionais de recursos humanos, tutores e professores [8].

Os projetos são estruturas complexas, que pedem uma equipe multidisciplinar, o que permite àqueles que adotam este tipo de solução o suporte por parte de profissionais qualificados, como “*pedagogos, conteudistas, designers instrucionais, revisores, coordenadores de equipe, web designers,*

webmasters, equipe de gerência e administração de projetos, ilustradores, programadores e analistas” [8].

4 – Resultados iniciais: modelos e abordagens

Dado o exíguo espaço, os modelos encontrados na pesquisa em cerca de 20 sites de empresas nacionais são apresentados neste tópico, em conjunto com seus aportes teóricos.

4.1 – Modelo Híbrido

Neste modelo, há o complemento entre o modelo presencial e o e-learning. Apesar de constarem diversas referências às interações e à colaboração, a maior parte dos modelos adotados, no que diz respeito ao e-learning, usa abordagens puramente conteudistas. Entretanto, segundo Lopes:

Este modelo pressupõe aproveitar a maior escala oferecida pelo e-learning para transmissão de conhecimento geral, específico ou sensível a tempo (ou seja, conhecimento que pode tornar-se obsoleto rapidamente ou que, dado seu impacto e importância, precisa ser difundido por toda a organização de forma rápida), e preservar os momentos presenciais, ricos em interatividade e especificidade – mas caros do ponto de vista de custos de tempo e transporte – para experiências de aprendizagem mais comportamentais e complexas [4].

O próximo quadro ilustra a abordagem, segundo o autor supramencionado:

Intervenção pelo RH		Experiência de Aprendizagem				
Nível	Perfil	Conteúdo	Modelo	Mídia	Formato	Timing
Alto	-Orientador -Mentor -Conector	-Específico e direcionado - Comportamental	Experiencial	Vídeo Áudio Texto Vivencial	Presencial	Síncrono
Médio	-Orientador -Mentor -Motivador -Conector	-Específico e direcionado	Colaboração	Vídeo Áudio Texto	e-learning	Assíncrono ou Síncrono
Médio	-Orientador -Mentor	-Específico e direcionado	Simulações	Vídeo Áudio Texto	e-learning	Assíncrono ou Síncrono
Alto	-Motivador - "Evangelizador"	-Geral e/ou Específico	Acesso Estruturado ao Conteúdo	Vídeo Áudio Texto	e-learning	Assíncrono ou Síncrono
Empresa define gestão em função da Cultura			Escalabilidade	Empresa define mídia em função de infra-estrutura tecnológica		Usuário define timing

Quadro 1. Modelo Híbrido de Educação Corporativa [4]

4.2 – Modelo de Aprendizado Vivencial (Kolb)

De acordo com Kolb [3], o sucesso do profissional depende menos do conhecimento que ele detém, mas principalmente de como ele o emprega em seu ambiente profissional e se atende às necessidades da empresa, o que envolve capacidade para aprender e transmitir dinamicamente conhecimento. O autor destaca que “distingue-se o gerente ou o administrador altamente bem sucedido de hoje não tanto por qualquer conjunto particular de conhecimentos e habilidades, mas pela capacidade de se adaptar e fazer frente às exigências dinâmicas de seu trabalho e carreira profissional – enfim, pela capacidade de aprender” (*idem, ibidem*).

Kolb apresenta um modelo de aprendizagem vivencial, sendo que “a primeira dimensão representa a experiência concreta de eventos de um lado e a conceituação abstrata do outro. A segunda dimensão tem a experimentação ativa de um lado e a experimentação reflexiva de outro” [3].

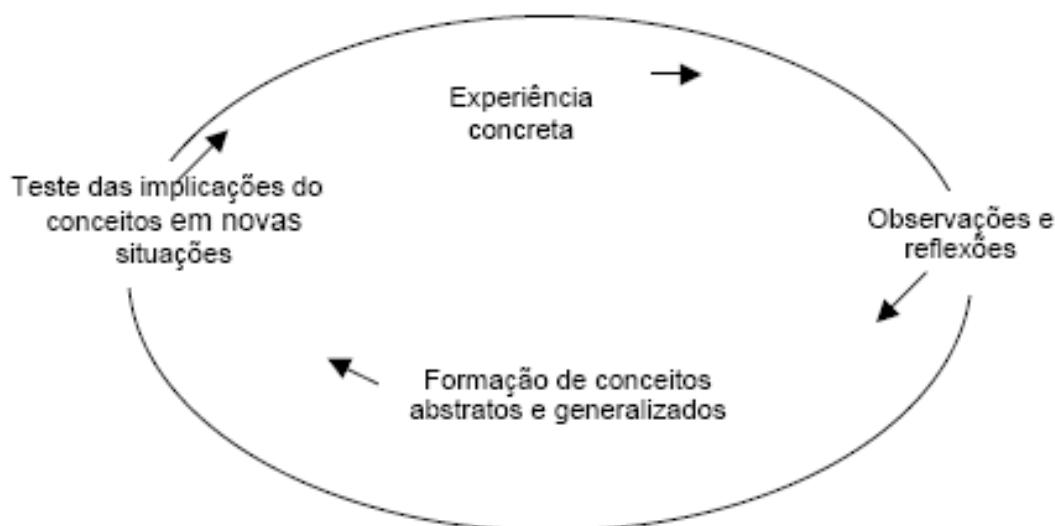


Figura 1. Modelo de Aprendizagem Vivencial [3]

A figura ilustra quatro habilidades que o aluno, ou ainda, profissional aprendiz, precisa trabalhar:

- **Experiência Concreta**: onde o indivíduo precisa se envolver completamente com a provável mudança no ambiente profissional, estar aberto à novas experiências;
- **Observação Reflexiva**: observar as situações que já vivenciou e estabelecer perspectivas;
- **Conceituação Abstrata**: atribuir conceitos coerentes com a lógica e torná-los em assimilação real da informação.

- Experimentação Ativa: utilizar os conceitos que pré estabeleceu e aplicá-los de forma eficaz em suas rotinas e soluções de problemas.

Tendo como base tais habilidades, Kolb afirma que “ser criativo requer que o indivíduo seja capaz de passar por experiências de formas novas, livres das restrições de conceitos abstratos anteriores” [3]. Sendo assim, o mesmo autor afirma que cada pessoa tem seu tempo e desenvolve um estilo diferenciado de aprendizagem, podendo este ter pontos fortes e fracos. Este modelo pode ser encontrado frequentemente em conjunto com o anterior.

5 – Considerações finais

Além dos modelos elencados na seção anterior, outros foram encontrados, representando, na maior parte dos casos, variações daqueles. Entretanto, pode-se observar que em raros momentos se demonstra o valor das interações na aprendizagem de conceitos relacionados ao trabalho, aos valores e aos demais elementos estabelecidos como básicos na EC. Possibilidades como o aprendizado cooperativo e/ou colaborativo, como sugere Oliveira [5] para os vários contextos de ensino-aprendizagem existem de forma limitada. Falta também, em alguma medida, um maior alinhamento entre as aspirações profissionais/pessoais de cada indivíduo e os objetivos da empresa, que se acredita possível e necessário para que a educação corporativa possa atingir o patamar de agente valorizador do elemento humano e de sua participação crítica como cidadão. Quando, no âmbito desta pesquisa, se procurou entender os modelos aplicados majoritariamente em EC, encontrou-se um cenário que direcionou as investigações para pontos que foram julgados mais relevantes.

Em vista disto, pretende-se prosseguir, em outras fases desta pesquisa, com os seguintes propósitos, além daqueles já mencionados nos aportes metodológicos:

- Avaliar, junto aos gestores, professores, instrutores e demais pessoas envolvidas em EC, o que entendem por interações na aprendizagem, aprendizado colaborativo e cooperativo;
- Desvendar as possibilidades de desenvolvimento de propostas, mais do que modelos, que valorizem o aprendizado colaborativo/cooperativo em EC como meio de transformar os diversos aprendizados individuais em agentes de promoção de aprendizagem em grupos;
- Compreender o uso do *e-learning* nos diversos contextos de EC e propô-lo como elemento mediador das aprendizagens e interações, e não como criador, papel que cabe às pessoas. Em outras palavras, desmistificar a idéia de que TICs e AVAs são soluções prontas e mágicas, de modo a promover o entendimento de seu uso crítico e reflexivo.

Referências bibliográficas

- [1] BOGDAN, Robert C; BLIKEN, Sari K (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora. *passim*.
- [2] CARVALHO, Alexandre (2002). Investimento que dá certo. *Revista TI*. Disponível em < http://www.timaster.com.br/revista/materias/main_materia.asp?codigo=548 >, acesso em 15 de março de 2007. s/p.
- [3] KOLB, David A. A Gestão e o processo de aprendizagem. In: *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. pp. 321-350.
- [4] LOPES, Mauricio. Implementando o e-learning corporativo com sucesso. *Você S/A*. Disponível em < http://vocesa.abril.uol.com.br/aberto/online/022002/629_1.shl >, acesso em 10 de março de 2007. s/p.
- [5] OLIVEIRA, Gerson P. Avaliação em cursos colaborativos *on-line*: uma abordagem multidimensional. *Tese de doutorado* (Educação). Universidade de São Paulo, 2007. pp.113-127.
- [6] SILVA, Débora R.S. *Educação corporativa*. Disponível em < <http://www.medrarconsultoria.com/content/view/20/30/>>, acesso em 08 de dezembro de 2007. s/p.
- [7] WEBAULA (2004). *Educação corporativa: a aposta no capital humano*. Disponível em < <http://portal.webaula.com.br/noticia.aspx?sm=noticias&codnoticia=347> >, acesso em 08 de abril de 2007. s/p.
- [8] WEBAULA (2005). *Pilares do e-learning*. Disponível em < http://portal.webaula.com.br/entenda_pilares.aspx?sm=pilares >, acesso em 08 de abril de 2007. s/p.
- [9] VIGOTSKI, Lev S (1998). *A formação social da mente*. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes. pp. 112-136.