

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: TRAJETÓRIA INUSITADA NA ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ATIVAS EM CURSO ONLINE, EM UMA EMPRESA PÚBLICA

RIO DE JANEIRO/RJ MAIO/2017

LAURINDA MAIA LOPES - CONSULTORA - laurindamaia@hotmail.com

Tipo: RELATO DE EXPERIÊNCIA INOVADORA (EI)

Categoria: PESQUISA E AVALIAÇÃO

Setor Educacional: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

RESUMO

O presente artigo aborda a trajetória inusitada na elaboração de um curso online para um grupo específico de analistas de negócios de uma empresa do governo federal. Apresenta fatores que evidenciam resistências sobre a metodologia proposta para o referido curso, visando uma aprendizagem colaborativa e participativa. Mostra também o quanto é importante o papel do pedagogo no estudo de viabilidades para a elaboração de um curso online, considerando os pontos positivos, negativos, ameaças e oportunidades (análise swot) que se apresentam no contexto da educação corporativa. A orientação metodológica para este trabalho foi da pesquisa-ação, preservando o caráter participativo, sistemático e aprimoramento da prática. O resultado revela um impacto positivo, com vistas a consolidação das metodologias ativas no processo de formação continuada da referida empresa.

Palavras-chave: educação corporativa; curso online; metodologias ativas

1. Introdução

A Educação Corporativa nos remete a Andragogia^[1] face ao público alvo, na sua grande maioria formada por adultos. Importante registrar o relevante papel dessa metodologia uma vez que seus pressupostos direcionam a uma aprendizagem mais próxima da realidade dos adultos, promovendo práticas e compartilhamento de saberes.

Neste contexto as ações educacionais são elaboradas no sentido de envolver os empregados a participar, colaborar, produzir e avaliar suas práticas. Essas ações, além de privilegiarem o desenvolvimento profissional, proporcionam também o incentivo à inovação.

As metodologias ativas atuam como coadjuvantes no processo das capacitações auxiliando para o alcance dos objetivos/metapas traçadas. Essas metodologias se expressam por uma gama de atividades, tais como: 1. *Problem Based Learning* (PBL- aprendizagem baseada em problemas/projetos); 2. *Flipped Classroom* (sala de aula invertida); 3. Estudo de casos; 4. *Team based learning* (aprendizagem colaborativa e cooperativa); 5. *Peer instructions* (Instrução entre pares; interativo, baseado em evidências); 6. *Games* (jogos); 7. Gameificação (baseada em estratégias; níveis de dificuldades; pontuação).

Ao inserir metodologias ativas como método de aprendizagem há uma inclinação natural à ruptura com os modelos tradicionais de transmissão de conhecimento, que coloca o aluno na posição de mero receptor de conteúdo.

Berbel (2011, p.28) ao versar sobre as metodologias ativas, identifica que as mesmas

“... têm o potencial de despertar a curiosidade, à medida que os alunos se inserem na teorização e trazem elementos novos, ainda não considerados nas aulas ou na própria perspectiva do professor”.

Neste aspecto, as metodologias ativas exigem do professor/instrutor uma postura de facilitador no processo de aprendizagem, inserindo-o no constructo de Freire (2004, p.47) quando expressa que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”.

Apesar de estarmos no século XXI, ainda é uma realidade nos depararmos, em empresas públicas e privadas, com o ensino tradicional, limitado a transmissão do conhecimento. Em consequência algumas barreiras são encontradas no percurso, quando se propõe atuar dentro de um processo de inovação, como por exemplo, a implantação de metodologias ativas nas ações educacionais. Muitas dessas situações retratam a cultura organizacional da empresa que cultua um conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas.

Por vezes ocorrem mudanças nas diretrizes da organização e novas ações são registradas, via planejamento estratégico. Em alguns casos essas mudanças não são de imediato assimiladas pelo corpo funcional, surgindo assim as resistências. Neste caso, compete a equipe da gestão de pessoas atuação proativa no sentido de minimizar desconfortos oriundos das transformações a serem efetivamente consumadas, visando os novos rumos da empresa. São muitos os desafios encontrados. É uma fase onde as incertezas se estabelecem proporcionando insegurança para o corpo funcional.

É nessa circunstância, onde a mudança se apresenta como aterrorizante, que será relatada, neste artigo, a experiência do emprego da metodologia “sala de aula invertida”, como solução para capacitação *online* do curso “Análise e Contagem de Pontos de Função” [2].

2. Análise do contexto

2.1 A empresa

Daremos algumas características da empresa, porém seu nome e atores serão omitidos, a fim de preservar os envolvidos.

Empresa X, nome fictício, é uma empresa especializada em tecnologias e pertence ao grupo das estatais. Possui cerca de 4 mil empregados, na sua maioria, de nível superior, exercendo o cargo de analistas. Essa empresa possui capilaridade nacional, com escritórios em todas as capitais do país. Em sua estrutura organizacional tem, dentre outras três, uma diretoria de pessoas onde se insere a área de treinamento. Este setor atua de forma: proativa e sob demandas. A primeira – proativa – organizando plano de capacitação em função das competências necessárias para atingir as metas traçadas no planejamento anual; a segunda, na sua maioria, quando surgem necessidades pontuais e emergenciais. Neste caso, com solicitações devidamente justificadas, realizadas por

gerentes, conforme veremos a seguir.

2.2 A demanda: elaboração de um curso técnico

Com o objetivo de capacitar cerca de 500 analistas de desenvolvimento e de negócio, lotados nas diversas unidades de desenvolvimento da empresa localizadas em vários estados da federação, foi solicitada a elaboração de um curso para ser ofertado na modalidade a distância. A justificativa para a referida capacitação foi baseada nas perdas de faturamento face a erros primários na contagem de pontos de função realizadas pelos analistas, seguida do argumento de que vários desses empregados já haviam sido capacitados anteriormente na modalidade presencial. Alguns, mais de uma vez.

Para melhor entendimento da necessidade da capacitação foi desenhado o cenário das capacitações de cinco anos anteriores, em pesquisa realizada nos registros das avaliações de reação preenchidas pelos empregados ao término dos cursos.

Os dados encontrados foram:

1. Capacitação realizada na modalidade presencial;
2. Um único instrutor para todas as ofertas. O mesmo atuando como conteudista;
3. Turma com no mínimo 6 alunos e máximo 10; com casos excepcionais de apenas 1 aluno.
4. Curso de 40 horas - 5 aulas - 8 horas/aula;
5. Local: nas diversas capitais; em salas de treinamento das sucursais da empresa; deslocamento reversado: ora o instrutor indo ao local de lotação do empregado; ora, os empregados se deslocando para uma sucursal designada pelo instrutor, de forma que todos realizavam viagens.
6. Material de referência: Manual de Práticas de Contagem, publicado e mantido pelo *International Function Point Users Group* (IFPUG) e apostila preparada pela instrutor, com destaque para alguns conceitos universais e orientações da empresa;
7. Aula expositiva apresentando a história da criação da contagem de pontos de função e alguns “conceitos relevantes”;
8. Exemplos aplicados: todos no contexto acadêmico, tendo como referência a matrícula escolar; nenhum exemplo da realidade da empresa, da sua prestação de serviço e/ou do trabalho executado pelos analistas;
9. Avaliação: aplicação de exercício retratando os referenciados em aula; avaliação individual, com consulta ao material e, com a possibilidade de consulta aos

colegas de sala;

10. Registros de comentários: na sua maioria sobre o excesso de conteúdo teórico; poucos exercícios práticos; exercícios que não retratam a realidade; apontando para uma carga horária insuficiente.

2.3 Proposta de solução

Ao analisar os dados foi possível constatar a necessidade de uma mudança de cenário, uma verdadeira "virada", a fim de preparar os empregados para o desempenho de suas atribuições, com êxito. De imediato ficou evidenciada a necessidade de eliminar a prática tradicional e introduzir uma ação fundamentada nas metodologias ativas. A proposta foi utilizar "sala de aula invertida", caracterizada pelo alto grau de interatividade e colaboração. Tendo sua importância endossada pelo professor Moran (2015, p.22) ao relatar que os alunos aprendem fazendo, aprendem juntos e aprendem também, no seu próprio ritmo. O modelo propõe concentrar no ambiente virtual de aprendizagem as informações básicas e deixar para o ambiente da sala de aula as discussões, interações, colaborações e criatividade.

Com relação ao conteúdo sobre a contagem de pontos de função, o mesmo não se traduz em empecilho, uma vez que fundamenta a atividade do analista fazendo parte de sua formação acadêmica e também consta como requisito da prova de seleção para ingresso na empresa. Logo, se trata de conteúdo do conhecimento básico de todos os analistas, ou, da maioria deles.

O outro procedimento que ficou claramente expresso foi a necessidade de constar na programação do curso, exemplos/exercícios que retratassem a realidade do dia a dia de trabalho, com apresentação de dados reais do faturamento, ou seja, o estabelecimento de vínculos entre o conhecimento do empregado e a realidade de trabalho.

2.4 O desenho do curso

A premissa básica para o curso foi a disponibilização de recursos que propiciam a interatividade plena, tais como: fórum; chat; videoconferência; wiki. Esses recursos foram introduzidos no desenho do curso.

Outros itens relevantes:

- Gravação de vídeos aulas explicando, por meio de exemplos reais, como fazer a contagem

- Oferta de vários exercícios propiciando a prática e esclarecimento de dúvidas. Apresentação por níveis de complexidade: do mais simples ao mais elaborado
- Disponibilização do material, links e referências de leitura no ato da inscrição do curso, realizada duas semanas antes do início do curso.
- Carga horária do curso: 20 h - disponível por 20 dias no ambiente virtual de aprendizagem.

Com relação à avaliação foram planejadas a 'avaliação de reação', 'avaliação da aprendizagem', 'autoavaliação' e a 'avaliação de comportamento' ^[4], a fim de tornar o processo de capacitação e avaliação o mais completo possível. Este curso contou também os cuidados relacionados à acessibilidade, considerando que a empresa possui portadores de deficiência auditiva e/ou visual.

Todas as fases do desenho do curso foram devidamente detalhadas e justificadas (neste artigo consta apenas um resumo), com acompanhamento da equipe do projeto, constituída por representantes das áreas de treinamento e da área demandante, visando esclarecer as viabilidades e possíveis riscos. Procedendo desta forma, ambos, demandante e executor, se comprometem com o sucesso da ação educacional. Esta é uma orientação de Kirkpatrick (2010, p.26) que propõe envolver os gestores (superiores) no programa de capacitação com o propósito de garantir apoio e resultados satisfatórios.

O trabalho evoluiu, apesar das inúmeras interrupções, provocadas pela equipe demandante, a pretexto de 'estudos complementares', ocasionando assim, várias prorrogações para a entrega do curso.

Durante o período de elaboração do curso, ficou evidenciada uma resistência ao processo da capacitação *online*, e declarada recusa as metodologias ativas.

3. Barreiras oriundas da cultura organizacional da empresa

A cultura da empresa encontrava-se enraizada no processo de educação tradicional. Com esse "olhar" direcionado exclusivamente para "perdas pessoais", as resistências surgiram inicialmente de forma velada e a seguir objetiva e direta. De forma velada com inúmeros questionamentos, e afirmativas do tipo: a) o aluno não irá ler o material; b) o aluno não terá um tempo exclusivo para estudo; c) o aluno não irá interagir com os colegas; d) faltará habilidade para atuar no ambiente virtual de aprendizagem; e) o Tutor poderá ser acionado para outra atividade durante o curso, não tendo tempo para

dedicação aos alunos; f) ausência de evidências de que o aluno irá aprender alguma coisa; g) alegação de imposição de uma metodologia 'desconhecida'; e outros...

Considerando que para todos os questionamentos foram apresentadas respostas fundamentadas e convincentes, na sua íntegra viáveis, surgiu outra série de questionamentos, desta vez com maior clareza e objetividade, incluindo tanto o empregado Instrutor, como o seu gerente. Eis alguns dos questionamentos: a) o Instrutor terá perdas financeiras (gratificação por aula presencial; diárias das viagens; etc); b) o Instrutor, hoje mal remunerado, precisa ser motivado com os benefícios do treinamento presencial, que envolve deslocamentos remunerados c) o Instrutor irá perder "o poder do saber" ao gravar vídeo aula e disponibiliza-las para a empresa.

Além de outras investidas, do gênero: a) qual o profissional que garantirá o sucesso desse curso?; b) 'não acreditamos na metodologia proposta'; c) quem assumirá o prejuízo dessa ação educacional?. Esta última, já prevendo o fracasso do curso.

Diante desse cenário de resistência e suscetibilidades, e, fundamentado na justificativa inicial para a solicitação do curso que mencionava perda financeira para a empresa (faturamento) foi necessário apresentar uma solução original a fim de garantir a realização do curso – um projeto piloto.

Com todas as etapas planejadas, o curso foi realizado, como piloto, com apenas 6 alunos, indicados pelo gerente demandante (não foram revelados os critérios para as referidas indicações). Destes, foram identificados três empregados recém admitidos na empresa e os outros três, mais antigos, sendo que um já havia participado de capacitação anterior.

Foi surpreendente constatar a evolução, participação e colaboração. Eles chegaram ao nível de indicar contribuições de melhorias para ao curso, como por exemplo: a) elaboração de exercícios, categorizados por cliente, considerando que cada cliente possui peculiaridades que carecem ser tratadas em exercícios específicos; b) links de assuntos relacionados. Todas as sugestões foram acatadas e inseridas nas aulas.

O envolvimento desses empregados tomou uma proporção exponencial relacionada a divulgação do trabalho que estava sendo realizado. Houve considerável manifestação de interesse pelo curso e pela metodologia que estava proporcionando uma aprendizagem significativa e a integração da equipe de analistas. Com a aceitação, por parte dos alunos, a metodologia foi consolidada e novas ofertas do curso foram planejadas e realizadas.

4. Considerações finais

Retomando a justificativa para a elaboração do curso *online*, o gestor relatou a identificação de perda de faturamento face a erros primários cometidos pelos analistas. Em contrapartida, esse mesmo gestor, num processo de resistência dissimulada, que talvez nem ele mesmo tivesse a consciência desse fenômeno, se declarou contrário as propostas para a referida ação educacional, ignorando o prejuízo, antes reconhecido. Além de estimular a prática da capacitação presencial, geradora de despesas exorbitantes.

Do ponto de vista de economia de recursos financeiros (evitar despesas com deslocamentos, diárias e hospedagens), há que se admitir que as capacitações *online* são vantajosas. É uma tendência empresas modernas adotarem a educação a distância, suportada pelas tecnologias, na formação continuada de seus empregados.

Não houve mudança radical e/ou imediata na cultura organizacional da empresa com a realização desse curso, mas, com certeza, o mesmo contribuiu para uma reflexão quanto aos novos rumos das capacitações.

Importante ressaltar que a elaboração de um curso *online* requer análise ampla, incluindo os meandros do contexto organizacional. Um diferencial para que a ação educacional tenha êxito é a atuação assertiva do profissional responsável pelo desenho do curso, apresentando, com segurança, a solução adequada. Neste caso específico, um pedagogo, especialista em educação a distância.

Com relação as metodologias ativas, é indiscutível que as mesmas promovem a integração, interatividade e compartilhamento de saberes. Rosemberg (2008, p.161) afirma que “o compartilhamento de conhecimento é uma marca registrada da empresa inteligente”, razão das empresas promoverem o desenvolvimento de seus empregados.

A dimensão da divulgação do curso face a aceitação por parte dos empregados se revelando um impacto positivo, constituiu o marco para a ‘virada’, consolidando assim, as metodologias ativas no processo de capacitação.

Referencias:

BERBEL, N. A. N. *As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes*. Semina: Ciências Sociais e Humanas, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011. Disponível em:

<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/10326/10999>. Consultado em Maio de 2017.

FREIRE, P. *Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários a prática educativa*. 30 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.

KIRKPATRICK, D. L; KIRKPATRICK, J. D. *Como implementar os quatro níveis de avaliação de treinamento de equipes*. Um guia prático. Rio de Janeiro: SENAC, 2010.

MORAN, J.M. *Mudando a educação com metodologias ativas*. **Formato E-Book**: Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens / organizado por Carlos Alberto de Souza e Ofelia Elisa Torres Morales. Ponta Grossa: UEPG/PROEX, 2015. – 180p. (Mídias Contemporâneas, 2) p. 15-33. ISBN: 978-978-85-63023-14-8. http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf. Consultado em Maio de 2017

ROSENBERG, M. J. *Além do e-learning: abordagens e tecnologias para a melhoria do conhecimento, do aprendizado e do desempenho organizacional*. Rio de Janeiro: Qualimark, 2008.

Notas

[1] **Andragogia** é a arte ou ciência de orientar adultos a aprender, segundo a definição creditada a Malcolm Knowles, na década de 1970. Wikipedia. Consultada em abril de 2017.

[2] A Análise de Pontos de Função (APF) é uma técnica padronizada pela *International Function Point Users Group*– IFPUG (www.ifpug.org) – que visa medir o desenvolvimento e manutenção de software em termos significativos para os seus

usuários, com base na visão de negócio. O ponto de função é a unidade utilizada para tal fim e busca em um único número ponderar os requisitos funcionais de armazenamento e processamento de uma aplicação ou projeto. Fonte: <http://www.compras.mg.gov.br/images/stories/arquivoslicitacoes/governaca/projeto-basico-secao-ix-guia-de-contagem-de-pontos-de-funcao.pdf>

[3] Poderão ser revelados, se necessário, de forma confidencial, com o objetivo de comprovar a veracidade do relato de experiência.

[4] Também conhecida como Avaliação de Impacto.