

ABORDAGEM HÍBRIDA EM TREINAMENTOS DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

VITÓRIA/ES ABRIL/2019

SANDRA MEDEIROS FONSECA - SMF - sandramedeiros.ead@gmail.com

Tipo: Relato de Experiência Inovadora (EI)

Categoria: Métodos e Tecnologias

Setor Educacional: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

RESUMO

TRATA-SE DE UM RELATO DE EXPERIÊNCIA MOSTRANDO A ABORDAGEM DE SALA DE AULA INVERTIDA SENDO USADA EM TREINAMENTOS DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES NUMA EMPRESA CAPIXABA. TODA A APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, COMO MISSÃO, VISÃO, VALORES, IDEOLOGIA, DIREITOS E DEVERES DO COLABORADOR E POLÍTICAS DA EMPRESA SÃO DISPONIBILIZADAS PREVIAMENTE NA PLATAFORMA VIRTUAL DA EMPRESA. JÁ NO TREINAMENTO PRESENCIAL É FEITA UMA ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA DENOMINADA APRENDIZAGEM BASEADA EM PROBLEMAS (PBL) NO INTUITO DE CONSOLIDAR O PROCESSO DE RETENÇÃO E TRANSFERÊNCIA DO APRENDIZADO. O RELATO COMPROVA QUE COM CRIATIVIDADE E CONHECIMENTO BÁSICO DE METODOLOGIAS ATIVAS É POSSÍVEL PROMOVER EXPERIÊNCIAS DE APRENDIZADO INTERESSANTES E INOVADORAS NO AMBIENTE CORPORATIVO.

Palavras-chave: EDUCAÇÃO CORPORATIVA, ENSINO HÍBRIDO, METODOLOGIAS ATIVAS.

INTRODUÇÃO

Mais do que salas de aula (ou de treinamentos) tradicionais, a Educação Corporativa envolve estruturas e processos que permitem criar e sistematizar uma cultura de aprendizado contínuo utilizando o próprio recurso intelectual e pessoal da empresa. Assim, funcionários aprendem uns com os outros e compartilham experiências, ideias e informações no sentido de solucionarem problemas reais do dia a dia de trabalho ou de, simplesmente, executarem suas funções de maneira correta. O foco não está em apenas treinar esses funcionários para adquirirem qualificações, mas em desenvolver neles uma nova maneira de pensar e agir e, com isso, anteciparem-se às mudanças do mercado.

É nesse sentido que a Educação Corporativa representa um salto evolutivo da área de treinamento e desenvolvimento nas organizações, sendo desnecessário afirmar que não se trata de mais um modismo e sim de conscientização da importância da educação como condição de competitividade (EBOLI, 2012). Com esse novo foco, as empresas buscam agregar valor ao investimento em “treinamento”, vinculando a aprendizagem às metas organizacionais, não se restringindo apenas à modalidade presencial, mas fazendo uso frequente do denominado blended learning, que é favorecido pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's).

Falar em educação híbrida significa partir do pressuposto de que não há uma única forma de aprender e, por consequência, não há uma única forma de ensinar. Existem diferentes maneiras de aprender e ensinar. O trabalho colaborativo pode estar aliado ao uso das tecnologias digitais e propiciar momentos de aprendizagem e troca que ultrapassam as barreiras da sala de aula. Aprender com os pares torna-se ainda mais significativo quando há um objetivo comum a ser alcançado pelo grupo. (BACICH; MORAN, 2015, pág. 45).

Para Bacich e Moran (2015), essa mistura do processo de ensino-aprendizagem não se resume, apenas, entre o que é presencial e o que é a distância. Nem se limita ao que está disponibilizado num ambiente virtual de aprendizagem ou não. Para os autores, a educação sempre foi misturada porque combina vários espaços, tempos, atividades, metodologias, públicos, mobilidade, conectividade, processos formais e informais, aprendizagem individual e em grupos, intencional ou espontânea. Com a educação corporativa não é diferente.

O objetivo deste relato de experiência é mostrar a utilização de abordagens híbridas em treinamentos de integração de novos colaboradores. Espera-se, com esse relato, esclarecer, de forma prática, o que são abordagens híbridas e como podem ser usadas na retenção de conhecimentos e no processo de transferência de aprendizado nas organizações.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços define Educação Corporativa como sendo uma “ação coordenada de gestão de pessoas integrada com a gestão de conhecimento e que é orientada à estratégia de uma empresa” (BRASIL, 2016). Seu objetivo é envolver os colaboradores e desenvolver neles as competências que vão proporcionar vantagem competitiva para a organização. Para isso, desenvolve-se uma cultura de aprendizado contínuo em substituição à prática do treinamento local em espaços físicos (RICARDO, 2007).

A educação corporativa deve contemplar novas formas de aprender e novas formas de se relacionar com o conhecimento. É preciso romper com o paradigma de que a aprendizagem só acontece nas salas de aula. É necessário considerar que a aprendizagem ocorre de múltiplas formas e em todos os ambientes da organização, em momentos formais e informais. (RICARDO, 2007, pág. 39).

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) contribuem, significativamente, para esse novo cenário, além de consolidarem um novo modelo educativo baseado em metodologias ativas de aprendizagem (VALENTE, 2014). Diversas estratégias vêm sendo utilizadas para promover esse aprendizado mais ativo e contínuo nas organizações, como o uso de jogos (gameificação); Aprendizagem Baseada em Problemas e Aprendizagem Baseada em Projetos.

Essa integração das TIC's nos processos de treinamento e desenvolvimento organizacionais tem proporcionado o “blended learning”, ou ensino híbrido, que mescla momentos em que o colaborador estuda conteúdos e instruções por meio de recursos on-line e outros em que o ensino ocorre numa sala tradicional de treinamento (VALENTE 2014). A abordagem da Sala de Aula Invertida é a que tem sido mais utilizada na educação corporativa, especialmente quando esta já evoluiu para uma Universidade Corporativa (UC). Para Meister (1999), as UC's funcionam como verdadeiros laboratórios de metodologias e práticas educacionais para uma aprendizagem interativa e significativa, incluindo investimentos em aulas presenciais e on-lines com apoio de diferentes tecnologias.

INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

O processo de integração de um novo colaborador na empresa constitui uma das principais tarefas de gestão de pessoas. Seu objetivo é deixar claro o caminho a ser percorrido pelo novo funcionário, bem como o que se espera dele enquanto profissional. Essa etapa requer atenção, porque pode impactar no seu desempenho a partir de então. Para Dias (2014), a área de Recursos Humanos de uma empresa é responsável por

garantir a transmissão, pelos membros experientes, e a aquisição, pelos recém-contratados, das normas, valores, conhecimentos pré-existentes na empresa. Esse mesmo autor cita Schein (1968) para definir o que é integração de colaboradores: “Processo de aprendizagem dos truques de um emprego, de doutrinação e de formação, um processo pelo qual um indivíduo recebe o ensino daquilo que é importante numa organização e suas subunidades” (SCHEIN, 1968, apud DIAS, 2014, pág. 35). O autor ainda reforça a importância de uma integração (também denominada socialização organizacional) bem-feita: “proporciona ao novo membro da empresa a redução da imprecisão de papéis e aumenta a sensação de segurança” (DIAS, 2014, pág. 36).

Nesse sentido, um programa de Integração de Novos Colaboradores que utiliza a modalidade híbrida para transmissão e aquisição de informações organizacionais é uma alternativa que pode ser aplicada nas empresas. Um exemplo muito comum é a abordagem conhecida como Sala de Aula Invertida, que é praticada por uma empresa localizada no Estado do Espírito Santo. Eles disponibilizam, em sua Universidade Corporativa, que fica numa plataforma virtual de aprendizagem (o Moodle), todas as informações relacionadas à história da empresa, ideologia, valores, políticas internas, direitos e deveres do colaborador, código de ética entre outros assuntos definidos pela equipe de RH. Após a assinatura do contrato pelo novo funcionário, ele recebe login e senha para acessar os conteúdos e os dois primeiros dias na empresa são dedicados ao estudo on-line com acompanhamento de um gestor. Após esse período, o recém-contratado inicia suas atividades. A conclusão do treinamento virtual, cumprindo os requisitos estabelecidos, dá direito ao Certificado no curso Integração de Novos Colaboradores, com carga horária de 16 horas, e habilita o colaborador a participar do encontro presencial, realizado a cada dois meses em dia, horário e local predefinidos pela empresa.

Essa estratégia permitiu, à empresa, otimizar o tempo do encontro presencial, que antes era de oito horas e agora dura apenas quatro. E esse tempo também é melhor aproveitado fazendo uso de metodologias ativas. Uma delas é a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) que vem sendo usada no intuito de desenvolver nos colaboradores “hábitos de raciocínio, pesquisa e resolução de problemas para obterem sucesso num mundo de rápidas mudanças” (DELISLE, 2000 apud SARDO, 2007, pág. 79).

A equipe de Recursos Humanos começa o encontro presencial com uma dinâmica de apresentação e interação para promover um entrosamento entre os colaboradores que entraram na empresa nos últimos dois meses. Depois, divide os participantes em grupos e cada um deles recebe um papel com situações do dia a dia da organização. Em seguida são orientados a seguirem os seguintes passos: primeiro, conhecer a situação;

segundo, identificar os problemas da situação; terceiro, analisar os problemas; quarto, levantar hipóteses; quinto, listar as possíveis consequências dos problemas encontrados (os prós e os contras); sexto, identificar os pontos que merecem ser revisados ou conferidos no treinamento on-line (há um computador na sala de treinamento para acesso à Universidade Corporativa); sétimo, discutir a propor soluções. Ao final, cada grupo apresenta esses sete passos aos demais, possibilitando novas discussões. O instrutor atua como mediador e orientador, reforçando os pontos que merecem a atenção dos participantes.

Os sete passos descritos anteriormente são, na verdade, uma adaptação das etapas de PBL indicadas por Walsh (2005) e citadas por Sardo (2007): identificar o problema; explorar o conhecimento pré-existente; criar hipóteses e mecanismos de atuação possíveis; identificar os conteúdos de aprendizagem; estudo individual; re-avaliação e aplicação do novo conhecimento no problema; avaliação e reflexão da aprendizagem.

A seguir, alguns exemplos de situações/problemas distribuídas aos colaboradores durante o treinamento presencial de integração (cedidos pela empresa):

- Uma de nossas melhores vendedoras recebeu de um cliente, que é dono de uma pousada no litoral norte do Estado, um voucher para passar um final de semana no estabelecimento. Ela ficou superfeliz e se sentiu prestigiada com esse gesto nobre do cliente. Numa sexta-feira, saiu do trabalho, pegou sua filha em casa e seguiu toda empolgada para a pousada, esquecendo-se até de tirar o uniforme. Durante o trajeto, distraidamente, não viu que o semáforo estava vermelho e envolveu-se num acidente de trânsito bem complicado. Logo depois que a polícia chegou ao local, apareceram também vários jornalistas para cobrir o acidente. No dia seguinte, as manchetes eram: “Vendedora da Loja XPTO fura sinal vermelho e deixa pai de família gravemente ferido”.
- O nosso Centro de Distribuição (CD) recebeu a equipe do Ministério do Trabalho (MT) para uma auditoria. O diretor responsável se esqueceu de avisar seu colaborador para receber e acompanhar a equipe do MT, mas não se preocupou porque este sempre fez seu trabalho direito. Quando os auditores chegaram e se identificaram, o colaborador ficou muito surpreso e o nervosismo fez com que ele se esquecesse de colocar seus Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) e também de munir a equipe com os equipamentos deles. Após percorrer todos os setores do CD e responder os questionamentos dos auditores, foi surpreendido com a pergunta final: “Você costuma trabalhar aqui sem os EPI's?”. O nervosismo o fez responder: “Depende da situação”. Quando o diretor tomou conhecimento do fato, advertiu o colaborador verbalmente e por escrito.

Chateado, o colaborador saiu para almoçar e não retornou mais ao trabalho e nem atendeu as insistentes ligações do seu gestor.

- Um colaborador está com a avó internada há quinze dias e durante esse tempo tem ido visitá-la após o expediente, pagando o ônibus com o vale-transporte da empresa. Esse mesmo colaborador, durante o horário de trabalho, aproveita o aplicativo de mensagens instantâneas da organização para conversar com outros colegas sobre a situação gravíssima em que se encontra a sua vó e como ele está abalado emocionalmente por isso. Sua produtividade caiu consideravelmente, ele tem chegado atrasado ao trabalho e para compensar faz apenas meia hora de almoço.

Outra forma de garantir um aprendizado mais ativo durante o treinamento presencial é dividir a turma em grupos e promover uma disputa entre eles por meio de perguntas relacionadas ao conteúdo on-line. As questões são apresentadas num retroprojeter, com um visual atrativo e dinâmico. Após o sinal do instrutor, cada grupo tem um tempo para responder. Ao final, um representante de cada grupo apresenta as respostas que são pontuadas de acordo com os acertos. O grupo com mais pontos recebe uma premiação simbólica. Durante a apresentação das respostas, o instrutor aproveita para reforçar os pontos mais importantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relato de experiência aqui descrito confirma que o aprender e o ensinar estão cada vez mais cercados por tecnologias que promovem a integração de espaço e de tempo. “Não são dois mundos ou espaços, mas um espaço estendido, uma sala de aula ampliada, que se mescla, hibridiza constantemente” (MORAN, 2015, pág. 16). Cada vez mais torna-se difícil fazer a distinção do que é presencial e do que é on-line na educação formal e corporativa. O próprio ensino presencial está cada vez mais permeado por recursos tecnológicos, da mesma forma que o ensino a distância está permeado pela sensação de “presença”, ocasionada justamente pelas tecnologias aproximando instrutor e aprendiz.

O relato apresentado é um exemplo clássico de ensino híbrido, mesclando a abordagem da Sala de Aula Invertida com metodologias ativas. O “hibridismo” do processo de ensino-aprendizagem aconteceu por meio de uma combinação de recursos, tecnologias digitais, metodologias, processos formais e informais, como bem apontaram Bacich e Moran (2015).

Conclui-se, portanto que não existe mistério para aplicação de abordagens híbridas,

independentemente do contexto em que ocorre o processo de ensino-aprendizagem. Com criatividade e conhecimento básico de metodologias ativas e dos recursos disponíveis, é possível promover experiências interessantes e eficazes no sentido de retenção e transferência de aprendizado.

REFERÊNCIAS

BACICH, Lilian; MORAN, José. Aprender e ensinar com foco na educação híbrida. Revista Pátio, São Paulo, nº 25, p. 45-47, jun. 2015. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2015/07/hibrida.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2019.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Educação Corporativa. Brasília. 2016. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/convenios/9-assuntos/categ-comercio-exterior/602-educacao-corporativa>. Acesso em 16 fev. 2019.

DIAS, Gonçalo Manuel Rodrigues Sebastião. Socialização organizacional: A integração de novos funcionários nas organizações. Lisboa: ReCil - Repositório Científico Lusófona, 2014. 130 p. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/6821>. Acesso em: 10 abr. 2019.

ÉBOLI, Marisa Pereira. Sistema de educação corporativa e a EAD. In: LITTO, Frederico M.; FORMIGA, Marcos (org.). Educação a Distância: O estado da arte. 2ª. ed. São Paulo: Pearson, 2012. v. 2, cap. 23, p. 189-197. ISBN 9788576058830.

MORAN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. Coleção Mídias Contemporâneas. Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens, [S. l.], 2015. Disponível em: http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf. Acesso em: 2 abr. 2019.

RICARDO, Eleonora Jorge (org.). Gestão da Educação Corporativa: Cases, reflexões e ações em educação a distância. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

SARDO, Pedro Miguel Garcez. Aprendizagem baseada em problemas em reanimação cardíaco-pulmonar no ambiente virtual de aprendizagem Moodle®. 2007. 226p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Enfermagem, Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: . Acesso em: 06 mar. 2017.

VALENTE, José Armando. Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. *Educar em Revista, Paraná*, n. 4, p. 79-97, 2014.