IMAGEM: KIPPER

ESPECIAL EDUCAÇÃO EXECUTIVA

Novas fronteiras do ensino

O uso de tecnologias de informação no contexto educacional permitiu que as fronteiras da formação executiva fossem ampliadas. Hoje é possível fornecer educação a distância para executivos espalhados por todo o país. Ao mesmo tempo em que essa prática amplia o acesso a informações e conhecimento, integra pessoas e alavanca o desenvolvimento de empresas e profissionais, ela traz também desafios que precisam ser considerados por todos os atores envolvidos.

por **Carlos Roberto Juliano Longo e Mary Murashima** FGV ONLINE

O crescimento econômico e a descentralização dos mercados no Brasil levaram empresas públicas e privadas a buscarem alternativas para fornecimento de educação continuada a seus funcionários, distribuídos em todo território nacional.

Nos modelos existentes de uni-

versidades corporativas – ou departamentos de treinamento –, os gestores de recursos humanos dessas organizações se deparam com a necessidade de levar treinamento de alta qualidade a seus executivos dentro e fora do eixo Rio-São Paulo, onde a oferta de treinamento convencional é abundante.

Com base nesse cenário, este artigo busca discutir os grandes obstáculos e os principais desafios emergentes para atender às demandas de educação continuada para executivos nas empresas, assim como o uso de tecnologias de informação e telecomunicação (TICs) nesse processo.

Gestão do conhecimento. Olhando para fora do ambiente estritamente acadêmico, percebemos que, a cada dia, o setor empresarial se defronta com novos desafios. O paradigma gerencial contemporâneo exige formas flexíveis de gestão, descentralização de funções, redesenho de estruturas e criatividade de seus recursos humanos.

Nesse contexto, torna-se imprescindível que os gestores estejam preparados para enfrentar as mudanças contínuas, com vistas a uma maior qualidade e produtividade para suas ações, mediante a adoção de modelos gerenciais capazes de gerar resultados em um mercado altamente competitivo.

Assim, o conhecimento e a informação são fatores-chave de sucesso organizacional, que tem como âncora a eficácia e a integração dos processos empresariais. Essa integração resulta de ações planejadas, com base no saber constituído nas áreas que compõem uma organização.

Dessa forma, além dos conhecimentos comportamentais e contextuais, exige-se dos executivos o domínio das principais técnicas gerenciais nos campos organizacional, dos recursos humanos, financeiros, de produção e mercado, bem como de gestão pública.

Os cursos de educação executiva para o mercado empresarial e governamental devem ter como meta formar profissionais que tenham compreensão global do processo produtivo; que tenham capacidade de planejar, conduzir processos, avaliar e interagir no mundo institucional; e que, frente à cultura organizacional, sejam partí-

cipes ativos da vida produtiva, a fim de que, ao se comunicarem, tomarem decisões e elaborarem projetos, agreguem valor à empresa e à sociedade, em última instância.

Acrescenta-se, assim, aos processos de ensino e aprendizagem a responsabilidade de fomentar o crescimento econômico, agindo concomitantemente no desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias, bem como na preparação e no aprimoramento da força de trabalho.

Tecnologias de informação.

Nas duas últimas décadas, presenciou-se a uma rápida evolução das tecnologias da informação e da comunicação (TICs), o que gerou vários produtos que incrementaram a interatividade associada aos programas de formação a distância, principalmente aqueles assistidos por computador e satélite, com o aumento da interatividade entre estudantes, bem como entre estudantes e professores.

Nesse novo paradigma educacional que utiliza a metodologia de educação a distância, ambientes interativos possibilitam o acesso, o tratamento e a difusão de todos os tipos de informações digitalizadas – textos, sons, gráficos, imagens fixas e cinéticas –, assim como a gestão do acesso ao conhecimento por pessoas que, por alguma razão, não podem ou não querem realizar estudos presenciais.

É papel do Ensino a Distância (EAD) fornecer acessibilidade permanente, ou seja, a possibilidade de acessarmos a informação exatamente no momento em que a desejarmos, sem limitações de espaço e de tempo,

tendo em vista o aumento da produtividade com o auxílio da interação constante, que reforça, significativamente, a aquisição de conhecimento e significa amplo acesso de todos ao ensino de qualidade.

Por fim, o uso das TICs e metodologias de EAD deve ainda desenvolver atividades que incentivem o espírito de grupo, de forma que o estudante possa atuar, cooperativamente, em função de objetivos comuns, o que contribui para a construção de um ambiente de aprendizagem que estimula a integração focando os objetivos individuais dos executivos e os objetivos estratégicos para as organizações.

Expandindo fronteiras. Desenvolver competências onde elas são necessárias, ou seja, capacitar executivos com foco nos objetivos estratégicos da organização e, ao mesmo tempo, integrar e focar o corpo gerencial das organizações, se faz imprescindível para o enfrentamento do mercado.

Consideremos o setor bancário como exemplo. Esse setor possui mais de 300 mil executivos, nos dez maiores bancos do país, espalhados em todo território nacional, competindo por clientes. Essa indústria, altamente regulada e com produtos semelhantes de baixa diferenciação, tem, na capacitação de seu corpo gerencial, um de seus principais diferenciais competitivos. Programas de treinamentos convencionais, centralizados por região, além do alto custo de mobilização de pessoal e interrupção de atividades, não produzem integração entre

executivos de diferentes regiões, e, com raras exceções, não conseguem nivelar conhecimento e informação, que são fatores-chave de sucesso organizacional.

Nos demais setores, sejam eles serviços ou produção de bens, os desafios não são diferentes, e as grandes corporações que atuam em âmbito nacional estão enfrentando o mesmo dilema: desenvolver e distribuir treinamento nacionalmente. Aqui, a utilização de TICs e metodologias de educação a distância, que promovem o processo de ensino e aprendizado dentro das organizações, vem se transformando em ferramenta indispensável para educação corporativa dentro e fora das organizações.

Modalidades de ensino. A cada dia, mais e mais instituições de ensino, consultorias e universidades corporativas vêm se dedicando à construção de materiais para educação executiva, fazendo uso da *Web*. Os cursos podem ser desenvolvidos ao mesmo tempo por vários especialistas – de diferentes regiões – e, em estando disponível uma conexão à rede, podem ser acessados por executivos em qualquer região do Brasil e no mundo.

Sem aumento de custo, o número de executivos que acessa um curso a distância pode ser significativamente superior ao que tem assento nos cursos tradicionais. Além disso, a estrutura de rede minimiza o isolamento dos estudantes – problema

típico dos cursos a distância tradicionais. Nesse sentido, a interação é incrementada por meio da troca de experiências, via *chats*, BBS (sistema que permite, via telefone, conexão entre computadores), listas de discussão e *newsgroups*.

Os cursos via internet utilizam ainda ferramentas que gerenciam a informação e a comunicação. Tais ferramentas facilitam a administração das inscrições, o cadastramento dos estudantes, a constituição das turmas, o agendamento de atividades, bem como o acesso aos materiais didáticos e às avaliações.

Em um caminho alternativo, temos o ensino a distância via canal fechado de TV por satélite, que se encontra pautado nos princípios do ensino presencial mediado pela tecnologia. A partir de um estúdio de televisão, as aulas do curso podem ser ministradas por professores e transmitidas às salas de aula, em várias cidades do país, por meio de canal privativo de satélite. Nessas salas de aula, os estudantes podem ser ainda acompanhados e orientados por um professor local – especialista na disciplina que está sendo realizada.

Nessa modalidade, em face da especificidade de um curso presencial mediado pela tecnologia, os professores-autores devem ser capacitados para utilização do espaço cênico, visando a sua familiarização com a dinâmica de uma aula ao vivo em um estúdio de televisão. Além das questões de estética, os professores têm de se transformar em projetistas do curso, modelando suas aulas, atividades, dinâmicas e avaliações dos

discentes, bem como desenvolver um conjunto de instruções programadas e roteirizadas a fim de habilitar os professores locais na condução presencial do curso em sala de aula junto aos alunos.

Na outra ponta, os professores locais devem ser também capacitados não só para melhor compreenderem o processo no qual irão atuar – *capacitação metodológica* –, mas também para conhecerem o planejamento e as atividades da disciplina que irão orientar – *capacitação da disciplina*.

Por fim, é importante também considerar que a mediação a distância não descarta a prática presencial. Em cursos de pós-graduação *lato sensu* de longa duração, como os MBAs, por exemplo, a realização de encontros presenciais, no formato de *workshops*, pode ser um elemento decisivo na integração dos alunos e na consecução do processo de ensino-aprendizagem.

Nesses encontros, os estudantes têm a oportunidade de estar em contato com seus colegas face-a-face e com professores reconhecidos na área, podendo, por exemplo, analisar e discutir práticas e estudos de caso, utilizando, como ferramental, o conhecimento adquirido pelo corpo discente ao longo do período cursado a distância.

Exemplos locais. Em 2004, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UNIBB) tinha um desafio em suas mãos: existia uma demanda corporativa de capacitação do quadro de funcionários das agências do banco em todo o Brasil.

É papel do ensino a distância fornecer acessibilidade permanente, ou seja, a possibilidade de acessarmos a informação exatamente no momento em que a desejarmos, sem limitações de espaço e de tempo.

O Banco estava há quase 10 anos sem realizar capacitação gerencial em sua rede de agências, e a defasagem de formação dos novos executivos da organização começava a comprometer a qualidade do processo de sucessão natural na organização com a saída de funcionários – por motivo de aposentadoria e em virtude de programas de demissões voluntárias.

Realizado um levantamento interno, a UNIBB verificou a necessidade de oferecer mais de 10 mil vagas de MBA para capacitar seu quadro de executivos na rede de agências, a fim de enfrentar os desafios atuais e futuros da organização.

O desafio principal era montar um programa de capacitação que conseguisse produzir resultados de médio prazo com os recursos financeiros existentes e que pudesse incluir os membros da organização em todo o país simultaneamente. A única alternativa viável era o uso de TICs aplicado à educação executiva, a fim de levar, até onde fosse necessário, educação continuada de alta qualidade, via EAD, ao quadro funcional da instituição.

Iniciou-se então um processo de formação continuada de executivos em nível nacional, montando um projeto de MBA a distância, inicialmente, para 2 mil funcionários espalhados em

34 cidades do norte ao sul do Brasil. Em 2005, dando continuidade ao projeto, mais 6 mil vagas foram ofertadas, dessa vez em mais de 84 cidades onde o Banco possui agências.

Um projeto dessa envergadura e complexidade oferece inúmeros desafios, tais como motivar a participação dos executivos da empresa em um programa inovador por sua metodologia e pelo uso de TICs; seleção dos fornecedores em um momento (2004/2005) em que somente poucas instituições de ensino superior (IESs) estavam preparadas para fornecer esse tipo de programa com o padrão de qualidade desejado pela UNIBB; e desenvolver, em conjunto com as IESs, instrumentos de mensuração, bem como de avaliação do desempenho e do desenvolvimento de seus quadros ao longo do programa.

Hoje, a UNIBB já formou mais de 2 mil executivos nesse programa e está com mais de 5 mil em treinamento. O sucesso é tamanho que o banco oferecerá novas vagas até o final de 2007.

Não diferente em complexidade, mas apenas em dimensão, o departamento de treinamento do Bradesco, há vários anos, tem um arrojado programa presencial de educação corporativa para formação de gerentes

Não podemos acreditar que as tecnologias de informação e comunicação, por si só, serão o grande fator que diferenciara a qualidade na educação corporativa, muito menos negar a importância da sala de aula no processo de ensino e aprendizagem.

de agências no eixo Rio-São Paulo. Contudo, a demanda para formação gerencial nos demais estados não era atendida nos mesmos padrões.

Em 2005, porém, o banco montou um programa de MBA a distância no mesmo formato acadêmico de seu programa presencial. A primeira turma, formada por mais de 30 gestores de diversas cidades fora desse eixo, formou-se em 2006, e os resultados foram surpreendentes.

Hoje, o banco continua seu programa presencial para o Rio e São Paulo, e tem mais de 90 gerentes em seu programa de MBA a distância.

Os desafios principais foram motivar os gerentes a utilizar esse novo formato de treinamento e criar um programa que fosse comparável em termos de formação e geração de competências para que a direção do banco pudesse mensurar o investimento.

Deslocando nosso olhar para uma outra área, temos o caso da CVRD, que aplica, desde 2003, treinamentos corporativos utilizando TICs, via *e-learning*. A CVRD tinha o desafio de levar a seus quadros que estão alocados fora da sede o mesmo nível de treinamento corporativo disponível na VALER – Universidade Corporativa

da CVRD. Como esses treinamentos corporativos são estruturados para atender a necessidades específicas das diversas áreas da empresa, o grande desafio era a customização, ou seja, fazer com que fornecedores de treinamento entendessem as demandas internas e customizassem soluções de treinamento que melhor atendessem a essas demandas.

Por fim, definições acerca do formato do curso – auto-aprendizado ou com mediação de professores-tutores via *e-learning* –, além da decisão sobre a quantidade de atividades síncronas versus o tempo de disponibilidade dos treinandos, também representaram desafios a vencer. Passados mais de quatro anos, a VALER é, sem dúvida, uma das mais eficientes universidades corporativas do mercado, com um histórico de sucesso no uso de TICs e metodologias de EAD.

Foco na qualidade. Não podemos acreditar que as tecnologias de informação e comunicação, por si só, serão o grande fator que diferencia a qualidade na educação corporativa, muito menos negar a importância da sala de aula no processo de ensino e aprendizagem. Dessa forma, gestores de recursos humanos nas corporações

precisam atentar para alguns pontos que, se contemplados de forma continuada, ajudam a garantir a qualidade de seus programas de treinamento e o melhor desempenho de seus executivos. A seguir apresentamos alguns desses pontos.

O primeiro refere-se a em que condições o EAD melhora a qualidade do ensino corporativo. Em nossa perspectiva, isso ocorre quando se utilizam objetos de aprendizado adequados aos objetivos do treinamento; quando se promove a interação entre os professores e os alunos; quando se utiliza biblioteca virtual para melhorar o processo de aprendizagem; quando se elevam as oportunidades de acesso aos membros da organização; e, por fim, quando o programa permite a um grande número de executivos acessar conteúdos de qualidade comprovada.

O segundo ponto está associado à distinção entre uso de tecnologias sofisticadas e os resultados a serem alcançados. O uso dessas tecnologias, por si só, não garante que os resultados serão superiores aos que se observariam com o uso do velho giz e quadro-negro. Isso ocorre quando há apenas uma transcrição dos conteúdos da sala de aula para computadores via *web*; quando se ignora que as tecnologias devem estar sempre “adequadas a seu uso”, de tal maneira que o material de um “curso mal planejado” não será melhorado com o uso das TICs; quando não se usam metodologias apropriadas para combinar *skills* de linguagem e desenho instrucional que estejam ajustados às necessidades e expectativas dos membros da orga-

nização; e, por último, quando não se usam tecnologias computacionais para criar um ambiente colaborativo e de controle mútuo entre treinandos e professores.

O terceiro ponto, associado ao anterior, envolve uma reflexão sobre o quanto a utilização de TICs melhora a qualidade do ensino e do aprendizado na educação executiva. Em primeiro lugar, isso ocorre quando se consegue reduzir a distância entre estudantes e professores; em segundo, quando se cria um ambiente em que os estudantes possam ter autonomia para desenvolver crítica e criativamente seu aprendizado; quando se usam estratégias de *mobile learning*; e, em último, quando se eleva o potencial para avaliação de desempenho de estudantes e professores.

O último ponto de reflexão é sobre se os gestores estão preparados para maximizar os benefícios que

podem advir do uso das TICs na educação executiva. Isso ocorrerá se esses gestores estiverem capacitados para o uso da metodologia e dos processos associados a esse tipo de educação; quando estiverem focados nas necessidades da organização e de seus membros concomitantemente, e os membros das organizações, focados no desenvolvimento de suas competências; quando os professores estiverem treinados para essas novas metodologias; e quando os próprios treinandos estiverem preparados para elas.

Como conclusão, podemos dizer que a criação de mecanismos que favoreçam, de forma permanente, a integração do treinando a uma sociedade em constante transformação é, talvez, a principal meta da educação corporativa. Só assim alimenta-se o desenvolvimento do espírito crítico, contribuindo, efetivamente, para que

o treinando possa exercer sua individualidade, autonomia e liberdade. Só assim ele estará apto a compreender as bases econômicas da organização em que trabalha e da comunidade em que vive, de modo que possa contribuir para o emprego eficiente de seus recursos – um percurso no qual o EAD certamente se afigura como um importante aliado na transposição de barreiras de tempo e espaço.

Carlos Roberto Juliano Longo
Diretor Executivo do FGV Online
PhD pela Newcastle University, Inglaterra
E-mail: carlos.longo@fgv.br

Mary Murashima
Coordenadora de Pós-Graduação do FGV Online
E-mail: maryk@fgv.br