

# Utilização da tecnologia *wiki* na educação corporativa: contribuições para um debate

*Itamar Nascimento Alves*

Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração, Ribeirão Preto-SP, Brasil

*Fabio Scorsolini-Comin<sup>1</sup>*

Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba-MG, Brasil

## Resumo

Este estudo exploratório teve como objetivo descrever um programa de formação profissional baseado na tecnologia *wiki*, inserido nas práticas de educação corporativa de uma instituição bancária brasileira, e discutir como suas características podem contribuir para a obtenção de resultados positivos em TD&E e em Educação para a Carreira. A tecnologia *wiki* permitiu o aperfeiçoamento de práticas de gestão do conhecimento por meio da criação de comunidades virtuais de funcionários. O estudo também revelou que o programa é uma ferramenta altamente promissora para o treinamento, capacitação e gestão do conhecimento da empresa, mas que necessita de melhorias a partir das avaliações sistematizadas dos cursos já realizados, que podem fornecer pistas para ajustes nos processos de capacitação profissional atualmente oferecidos na instituição.

*Palavras-chave:* educação a distância, treinamento, desenvolvimento, educação corporativa

## Abstract: The use of the wiki technology in corporate education: contributions to a debate

This exploratory study aimed to describe a training program based on the wiki technology, inserted into the practices of corporate education in a Brazilian bank, and discuss how the program characteristics may contribute to the achievement of positive results in TD&E and Education Career. The wiki technology allowed the perfecting of knowledge management practices through the creation of virtual communities of employees. The study also showed that the program is a highly promising tool for training, capacity building and knowledge management, but needs improvements based on the systematic reviews of the courses already completed, which may provide clues for adjustments in the process of professional training currently offered at the institution.

*Keywords:* distance education, training, development, corporate education

## Resumen: Utilización de la tecnología wiki en la educación corporativa: contribuciones para un debate

Este estudio exploratorio tuvo el objeto de describir un programa de formación profesional basado en la tecnología *wiki*, incluido en las prácticas de educación corporativa de una institución bancaria brasileña, y discutir como sus características pueden contribuir a la obtención de resultados positivos en TD&E y en Educación para la Carrera. La tecnología *wiki* permitió el perfeccionamiento de prácticas de gestión del conocimiento por medio de la creación de comunidades virtuales de funcionarios. El estudio también reveló que el programa es una herramienta altamente promissora para el entrenamiento, la capacitación y la gestión del conocimiento de la empresa, pero que necesita de mejoras a partir de las evaluaciones sistematizadas de los cursos ya realizados, que pueden suministrar pistas para ajustes en los procesos de capacitación profesional actualmente ofrecidos en la institución.

*Palabras clave:* educación a distancia, entrenamiento, desarrollo, educación corporativa

<sup>1</sup> Endereço para correspondência: Departamento de Psicologia, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Av. Getúlio Guaritá, 159, 38025-440, Abadia, Uberaba-MG. Fone: 34 33185929. E-mail: scorsolini\_usp@yahoo.com.br

### Educação a distância como ponto de partida

A Educação a Distância (EAD) no Brasil esteve, durante muito tempo, representada pelos cursos por correspondência do Instituto Universal Brasileiro e pelo ensino oferecido nos Telecursos 1º e 2º Graus da Fundação Roberto Marinho. Como observa Almeida (2002), utilizando-se de recursos tecnológicos tradicionais de comunicação, como a televisão, o rádio e o envio de material impresso pelo correio, a EAD atingiu um público que tinha como fortes características residir em áreas isoladas ou não dispor de condições de cursar o ensino regular no período apropriado. De acordo com Luca (2006), sua origem no Brasil está associada ao trabalhador com pouca qualificação e a uma clientela de baixa renda e, quando comparada à educação tradicional, a EAD foi rotulada de inferior, de baixa qualidade e voltada a um público menos exigente.

Atualmente, discute-se qual o perfil dos alunos que buscam a EAD, como esses alunos são formados, bem como a atuação dos profissionais que trabalham nessa modalidade de ensino, sejam professores, tutores ou orientadores profissionais e de carreira. A questão que se coloca nessas discussões não é de se definir se o modelo de educação a distância é melhor ou pior do que o modelo presencial, nem mesmo medir o grau de exigência dos alunos. O que se apresenta na realidade atual é uma otimização dos recursos tecnológicos associados ao ensino, por meio de uma EAD que cada vez mais se apresenta como um meio eficaz de ensino, capaz de atingir qualidade associada à otimização de custos (Abbad, Zerbini, & Souza, 2010; Bohadana & Valle, 2009; Gameiro, Scorsolini-Comin, Inocente, & Matias, 2011; Litto, 2007; Mezzari, 2011; Pereira, 2009; Scorsolini-Comin, Inocente, Matias, & Santos, 2010).

A partir da segunda metade da década de 1990, a EAD assume um novo contorno. O fator determinante para o início dessa mudança foi o avanço tecnológico representado pela expansão da internet. O acesso à internet no Brasil era restrito a universidades e instituições de pesquisa. Após 1995, ano em que o governo brasileiro tomou medidas para expandir o uso da internet, os números sobre o acesso à rede cresceram a cada ano. Segundo pesquisa divulgada em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a internet já é acessada por 41,7% da população brasileira acima dos 10 anos, o que significa 67,9 milhões de pessoas conectados pela rede. Esse número significa um crescimento de 112,9% em relação aos 31,9 milhões de usuários registrados pelo instituto em 2005 (IBGE, 2010). Não obstante, as discussões sobre a necessidade da universalização do acesso à internet no país são trazidas para todos os domínios da esfera pública,

discussão que só se tornou possível pelo fato de que o acesso a essa tecnologia atingiu números significativos nesse início do século. Podemos citar como ações governamentais para ampliação do acesso à internet os programas de inclusão digital, como o Computador para Todos, Proinfo, Programa Nacional de Tecnologia Educacional e os Telecentros.

A internet possibilitou o advento de ferramentas de ensino que lançaram novas perspectivas para a EAD. As tecnologias tradicionais de comunicação empregadas até então, como o rádio, a televisão e o material impresso postado pelos correios, cumpriam uma função pedagógica de levar as informações até o aluno, mas, por outro lado, não possibilitavam a comunicação efetiva entre ele e o professor, nem mesmo a comunicação entre os alunos, considerados sujeitos da aprendizagem. A partir dessa mudança, Almeida (2002) enfatiza que ocorre a virtualização da sala de aula, que procura transferir para o meio virtual o paradigma do espaço-tempo da aula e da comunicação bidirecional entre professor e alunos.

Com o uso da internet e das tecnologias da informação e da comunicação (TIC), a EAD passou a contar com uma ferramenta que até então só poderia existir de forma satisfatória no ensino presencial: a interatividade. Assim, passou a ser possível obter uma das condições básicas para a criação dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA). Conhecido como AVA, esse ambiente é uma sala de aula virtual onde são disponibilizados o conteúdo das disciplinas, o material didático, exercícios e provas. Nele, as atividades são realizadas por meio de ferramentas de interação e comunicação entre alunos, professores, tutores e monitores. Nesse ambiente, *Chats*, *Fóruns de debate* e *E-mails* abrem canais de discussão e relacionamento e contribuem para a disseminação e construção do conhecimento (McBrien, Jones, & Cheng, 2009; West & Jones, 2007). Como observa Luca (2006, p. 478), nesse ambiente virtual: “A interação envolve atividades intelectuais complexas, como reflexão, argumentação e resolução de problemas, muito diferente daquela interatividade que se limitava a apertar botões e a responder certo ou errado”.

A relação entre interação e o processo de aprendizagem em um ambiente virtual pressupõe a análise de alguns aspectos psicológicos e pedagógicos que se mostram presentes em discussões metodológicas sobre a EAD. Uma abordagem que vem sendo largamente discutida é a abordagem sociointeracionista ou sócio-histórica, fundamentada nos estudos de Vygotsky. Recentemente, nota-se uma forte tendência em adotar o referencial interacionista de Vygotsky na construção de modelos pedagógicos na área de EAD (Andrade & Vicari, 2006). Em uma concepção vygotskyana de aprendizagem, é

preciso destacar o papel da interação que ocorre entre os diferentes atores do processo, a fim de que haja a troca de experiências, saberes, pontos de vista e perspectivas (Scorsolini-Comin, Mishima, Inocente, & Queiroz, 2009). Um dos conceitos sobre a interação na abordagem de Vygotsky (1984) é o da internalização, que pressupõe a capacidade de reconstruir internamente uma operação externa ou, de outro modo, internalizações de relações sociais e significados que estão fora do sujeito e que passam a fazer parte do seu repertório.

Nesse sentido, os alunos abandonam a condição de receptores passivos de informação e passam a ser construtores e socializadores de conhecimento (Andrade & Vicari, 2006). Assim, em um ambiente virtual de aprendizagem, o diálogo, a comunicação entre os atores (alunos, professores, tutores, orientadores profissionais e monitores) ocorre em *chats*, *e-mail* e nas sessões do fórum quando algum tema é levado à discussão. Ou seja, são ferramentas virtuais que possibilitam esse diálogo. Esse novo modelo, alicerçado na interação entre os atores no processo de ensino-aprendizagem, provocou um aumento na qualidade dos cursos a distância bem como sua relação com a orientação profissional e de carreira. Sobre esse assunto, Inocente, Scorsolini-Comin e Pessoa (2009) defendem que o grande salto qualitativo que se dá comparativamente entre educação presencial e a educação a distância é que, rompendo com os limites da sala de aula presencial, os Ambientes Virtuais de Aprendizagem favorecem a criação de comunidades virtuais de aprendizagem colaborativa, bem como núcleos de formação profissional.

Nessa perspectiva, o foco do processo de ensino-aprendizagem, que na educação tradicional concentra-se no professor, desloca-se para o aluno, o qual assume a característica de sujeito autônomo. De acordo com Luca (2006, p. 478): “A autonomia está implícita na EAD a partir do momento em que o aluno pode ‘puxar’ os conteúdos em vez de simplesmente recebê-los”. Ao usar um *site* de busca, por exemplo, para ampliar uma informação, em seguida tirar dúvidas com o professor via *e-mail* e depois criar uma lista de discussão para debater o tema com os colegas, o aluno está assumindo o controle de seu aprendizado. Está também subvertendo toda a metodologia tradicional de aula, em que o professor detém o poder de definir o que e como ensinar. Na internet, a função do docente é a de orientador/mediador da aprendizagem. Outra característica significativa que podemos destacar na EAD é a flexibilidade. Os diálogos podem ocorrer tanto na forma síncrona ou assíncrona, fato que permite que cada aluno estude de acordo com o período de tempo mais adequado e com seu próprio ritmo de aprendizagem. Nesse estudo,

discutiremos a EAD no âmbito empresarial, ou seja, a sua utilização na educação, treinamento e capacitação de funcionários.

### Educação a distância na área de TD&E

Em um contexto de economia globalizada, acirramento da concorrência, constantes inovações tecnológicas e busca incessante por qualidade e produtividade, as empresas encontram uma necessidade latente de investir na qualificação da mão-de-obra e na valorização dos conhecimentos que os funcionários colocam à sua disposição. Tradicionalmente, esses investimentos são geridos pelas equipes de TD&E, sigla que sinaliza a tríade treinamento, desenvolvimento e educação (Coelho & Borges-Andrade, 2008; Scorsolini-Comin, Inocente, & Miura, 2011). A essa demanda, acrescentam-se as possibilidades de ascensão na carreira em função dessas novas capacitações, que ampliam o leque de competências que podem ser adquiridas pelo profissional, alargando o repertório em torno de sua atuação. A tomada de consciência em torno da carreira a partir da realização de treinamentos com foco na ascensão profissional também pode ser um elemento a ser considerado no processo de orientação de carreira (Souza & Scorsolini-Comin, 2011).

A constante busca por melhor desempenho da mão-de-obra, a administração eficaz do processo de aquisição e apropriação de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como a gestão do capital intelectual, configuram-se como um diferencial, uma vantagem competitiva cada vez mais procurada pelas organizações empresariais. Nesse cenário, a EAD ocupa papel de destaque. Zerbini e Abbad (2010a) observam que, em função do aumento da demanda por essas ações, as organizações começaram a desenvolver e investir em programas de educação corporativa baseados em ferramentas e tecnologias da EAD, visando atingir públicos dispersos geograficamente e possibilitando equalizar a formação das equipes de trabalho.

Não se pode negar que a EAD provoca um grande interesse nas organizações empresariais e que seu crescimento nesse meio tem sido notório. Resgatando os avanços na área, o jornal *Gazeta Mercantil*, edição de 10 de dezembro de 2001, publicou que os investimentos das empresas brasileiras nessa área passaram de 10 milhões para 45 milhões de reais no período de 2000 a 2001, ou seja, os investimentos mais que triplicaram em um intervalo de um ano. Segundo o Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância (ABRAEAD) (ABED, 2006), as perspectivas do ano de 2006 para investimentos em educação a distância pelas empresas eram de, aproximadamente, 76,9% a mais em relação ao ano de 2005 (Ricardo & Bonilauri, 2007).

No Censo EaD.br de 2010, promovido pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED), o número total de alunos cursando esta modalidade em 2009 era de 2.597.357, sendo 254.785 em cursos corporativos, também conhecidos como cursos *in company*. Ainda considerando os dados desse censo, há cerca de 561 cursos ofertados no contexto corporativo, o que corresponde a 20% de todos os cursos existentes (ABED, 2010).

A utilização de tecnologias educacionais e da EAD na área de treinamento, desenvolvimento e educação das empresas tem sido alvo de muitos estudos no contexto brasileiro (Abbad, 2007; Abbad, Corrêa, & Meneses, 2010; Abbad, Zerbini, & Souza, 2010; Abegg, Bastos, & Müller, 2010; Gameiro et al. 2011; Scorsolini-Comin et al., 2009; Zerbini & Abbad, 2010b). Entre as tecnologias empregadas, vem se destacando a *wiki*, embora ainda sejam escassos os estudos sobre a mesma no contexto nacional (Abegg et al., 2010; Zaidan & Bax, 2011). É no âmbito corporativo que apresentaremos e discutiremos as características do “Programa Interativo” (nome fictício), uma ferramenta utilizada na disseminação de informações na EAD. Nesse sentido, este estudo, de caráter descritivo e exploratório, teve como objetivo apresentar um programa de formação profissional baseado na tecnologia *wiki*, inserido nas práticas de educação corporativa de uma instituição bancária brasileira, discutindo como suas características podem contribuir para a obtenção de resultados positivos em TD&E e em Educação para a Carreira.

Como se trata de uma ferramenta de produção colaborativa de produção de conhecimentos sobre assuntos ligados aos produtos e serviços de uma empresa, o Programa Interativo assume características marcantes nas práticas de TD&E, entre elas o comprometimento, responsabilidade, compartilhamento de informações, experiências, além da colaboração na produção de conhecimentos, estratégias e na delimitação de metas. Ou seja, são funcionários de uma empresa produzindo conteúdo a partir de suas experiências para treinar e capacitar seus colegas, como veremos ao longo do estudo.

## Método

### Tipo de estudo

Trata-se de um estudo do tipo descritivo, de caráter exploratório, baseado na abordagem qualitativa de coleta e análise dos dados.

### Objeto de estudo

O objeto foi um programa de formação profissional a distância desenvolvido por uma instituição financeira

brasileira (“Programa Interativo”). A seleção dessa organização ocorreu devido a critérios de relevância e universalidade para a construção do estudo, entre eles: (a) ser uma instituição já consolidada no país (atuação há mais de 30 anos); (b) possuir distribuição em todo território nacional (agências presentes em todos os Estados da federação); (c) demonstrar publicamente sólidos investimentos em capacitação profissional de seus colaboradores; (d) demonstrar publicamente sólidos investimentos em metodologias de ensino na modalidade a distância. Tais critérios foram estabelecidos a fim de possibilitar uma reflexão a partir de uma organização que, efetivamente, emprega a educação a distância em suas práticas de TD&E, investindo continuamente na melhoria dessas tecnologias e dos treinamentos, com foco no desenvolvimento profissional e de carreira de seus colaboradores.

### O programa analisado

O Sistema Integrado de Aprendizagem em Produtos e Serviços, aqui ficticiamente nomeado como “Interativo” é um programa de ação educacional em ambiente *wiki* desenvolvido pela Universidade Corporativa de uma instituição financeira de âmbito nacional. Criado em 2007 e lançado em agosto de 2008 com o intuito de promover a capacitação dos funcionários da instituição, o programa Interativo configura-se como uma modalidade de EAD na educação corporativa.

A Universidade Corporativa dessa instituição define o programa como uma modalidade de treinamento que pode ser compreendida a partir da metáfora do processo fisiológico, ou seja, de um ambiente onde os funcionários partilham informações, resultando em aprendizagem organizacional. O modelo foi concebido utilizando a tecnologia *wiki*, que permite a produção de conteúdo de forma autônoma e colaborativa. As dependências e gestores da instituição podem criar ou editar seus próprios conteúdos a qualquer hora e ocasião, e o ambiente propicia um processo de enriquecimento permanente dessas informações por meio da participação dos funcionários. Interativo é uma ferramenta que permite às dependências, e ao banco de modo geral, produzir conteúdos e capacitação de modo a acompanhar a dinâmica de seus negócios.

Na prática, artigos de capacitação são criados por funcionários da empresa, depois são validados pela Universidade Corporativa e liberados para ser material didático para a conclusão de cursos feitos a distância na mesma plataforma de criação. Os textos são postados na plataforma de aprendizagem, onde ficam disponíveis para que os funcionários da instituição leiam e acrescentem suas contribuições sobre o tema. Dessa forma, as experiências

práticas de cada localidade de trabalho de todo o país são socializadas pelos próprios funcionários, o que pode possibilitar o enriquecimento do conhecimento teórico/prático sobre o assunto em pauta e a capacitação de todos os funcionários simultaneamente. O programa Interativo mostra-se como um mecanismo facilitador do processo de ensino-aprendizagem, priorizando a aprendizagem coletiva e a interação social. Além disso, atribui-se a todos os funcionários a responsabilidade da criação, incremento e manutenção das informações desse programa, concebendo que as práticas de TD&E estão localizadas dentro da empresa e não fora dela.

A comunicação que o ambiente Interativo proporciona aos funcionários, como instrumento de consulta e troca de conhecimento/aprendizagem a qualquer momento, possibilita, acima de tudo, uma valorização do conhecimento de cada participante, na medida em que se aproxima a prática institucional das diversas teorias veiculadas nos cursos corporativos realizados. Como referido anteriormente, há que se considerar que o banco-alvo desse estudo possui agências espalhadas por todo o território e investe fortemente na educação como forma de integração entre esses funcionários dispersos geograficamente, a fim de homogeneizar as oportunidades em TD&E e criar uma linguagem comum a todos, favorecendo a construção de uma sólida identidade da organização.

### **Análise dos dados**

A análise foi de caráter descritivo, amparada na literatura científica disponível acerca da EAD e de TD&E, por meio da explicitação dos treinamentos realizados e da reflexão em torno da tecnologia *wiki* customizada para essa organização em apreço. As discussões foram amparadas em alguns dados empíricos coletados ao longo dos anos de realização dos treinamentos (pesquisas internas da instituição), bem como de observações e consultas a documentos disponibilizados publicamente pelo banco-alvo e presentes em outros estudos já publicados, embora o foco principal deste artigo não seja a análise sistematizada desses resultados, mas justamente a discussão acerca do emprego da tecnologia *wiki* na formação profissional dos colaboradores.

## **Resultados e Discussão**

### **O Programa Interativo e a formação profissional**

Em uma pesquisa interna do banco-alvo desenvolvida com o objetivo de avaliar o impacto de um dos treinamentos oferecidos em ambiente Interativo no desempenho

individual no trabalho, um dos questionamentos apresentados aos participantes se referia aos principais motivos que os levaram a participar e escolher o referido curso. O resultado apontou que a motivação por ascensão profissional ainda se constitui uma das principais razões para participação do funcionário nesses cursos, o que corrobora apontamentos de estudos realizados na mesma organização (Scorsolini-Comin, Gilio, Oliveira, & Matias, 2010; Scorsolini-Comin & Ruwer, 2010).

Desse modo, há que se considerar que o sistema de capacitação profissional oferecido pela Universidade Corporativa do banco-alvo acaba desencadeando uma discussão acerca do desenvolvimento de carreira desses funcionários. Se os treinamentos realizados não atendem apenas às especificidades do serviço, podem configurar o desejo e a necessidade de que os colaboradores desenvolvam novas perspectivas diante da carreira. Nesse sentido, abordamos, ainda que tangencialmente, a noção de Educação para a Carreira, modalidade de orientação que pode ser desenvolvida de forma sistemática no contexto escolar (Munhoz & Melo-Silva, 2011), bem como em diferentes contextos, conforme apontado em intervenções de carreira em vários países (Watts & Sultana, 2004). Sua implantação no contexto organizacional brasileiro pode ajudar os profissionais a adquirirem competências-chave para um positivo desenvolvimento da carreira. Na definição da Educação para a Carreira, Hoyt (2005) considera quatro elementos essenciais: conceito ampliado de trabalho, infusão curricular, desenvolvimento de hábitos e atitudes de trabalho e conceito de colaboração. Embora não seja o objetivo do presente estudo tratar de cada uma dessas dimensões, há que se considerar que os treinamentos oferecidos pelo banco-alvo levam em consideração, sobretudo, o conceito de colaboração no desenvolvimento de conteúdos, práticas e reflexões sobre o fazer profissional, o que sustenta a possibilidade da EAD na criação de ambientes que oportunizem tais atividades. A colaboração, tendo como norte a comunidade educacional e organizacional envolvida, abre espaço para uma discussão acerca da carreira que não a restringe apenas a aspectos individuais e centrados no próprio indivíduo, mas ao contato com o(s) outro(s), os ambientes e a cultura, em uma concepção de carreira ampliada (Souza & Scorsolini-Comin, 2011).

Na prática aqui apresentada, isso se relaciona à possibilidade, por exemplo, de realização de cursos de especialização, bem como de mestrados acadêmicos e profissionais e também de doutoramentos que não têm como foco o desenvolvimento de indivíduos isolados, mas de pessoas inseridas em uma organização que não apenas fomenta essa formação, mas a incorpora no fazer institucional. No *site* oficial e nas redes sociais dos colaboradores,



o banco-alvo disponibiliza, inclusive, informações sobre a formação profissional de seus colaboradores, enfatizando a educação formal dos mesmos como garantia de diferenciação no mercado competitivo.

Na mesma pesquisa interna referida anteriormente, a necessidade do serviço foi apontada como o segundo motivo a desencadear sua participação. Isso revela que os treinamentos também possibilitam uma capacitação para a prática, desenvolvendo competências para o atendimento a demandas diárias na organização. Tal descoberta evidencia que os motivos que levam cada funcionário a participar dos treinamentos disponibilizados pela plataforma institucional Interativo influenciam significativamente na aplicabilidade do treinamento na sua prática profissional. O segundo item que aparece na pesquisa, qual seja, “a necessidade do serviço”, evidencia que o treinamento dentro dessa ferramenta de aprendizagem está contribuindo para suprir as lacunas e competências necessárias para a realização do trabalho na instituição.

A criação da ferramenta Interativo esteve atrelada à possibilidade de treinamento aos funcionários da instituição dentro de seu horário de trabalho, configurando uma carga horária específica de seis a dezoito horas de estudo no total, a cada curso realizado. Desde a sua criação em 2007, o programa Interativo já ofereceu 47 cursos, devidamente validados e acompanhados diretamente pela Universidade Corporativa da instituição. Entretanto, somente um curso até o momento, o curso “Básico de Atendimento Bancário”, foi avaliado quanto à sua aplicabilidade prática junto aos seus participantes e funcionários, fato que demonstra o pequeno subsídio avaliativo para uma confirmação da sua eficácia e melhoria da prática no trabalho. No entanto, como já relatado anteriormente, essa avaliação apontou algumas características e indícios de que há aplicação prática do conteúdo do treinamento. Cerca de 93% dos funcionários da amostra da pesquisa responderam que utilizam o conteúdo aprendido no curso.

Ainda sobre a pesquisa sobre o curso “Básico de Atendimento Bancário”, dos treinandos que utilizam no dia a dia o conteúdo ensinado pelo curso, 45% responderam que a ascensão profissional foi o motivo que os levaram a fazer o curso. Da mesma forma, 25,8% dos treinandos citaram a “necessidade do serviço”, 10,7% citaram a exigência imposta pela instituição pelo treinamento expressa em “acordo de trabalho” e 7,1% citaram a “indicação de um superior hierárquico”. A justificativa “ascensão profissional” se relaciona à percepção de que quanto maior capacitado, ou seja, quanto melhor o currículo, mais chances haverá para a ascensão na carreira. O segundo motivo mais citado, a “necessidade do serviço” fornece evidências de

que o treinamento está sendo utilizado para suprir lacunas em competências necessárias para a realização do trabalho que realizam na empresa. O treinamento dos funcionários é item que faz parte das estratégias de capacitação da instituição bancária, bem como item que consta em acordo de trabalho anualmente estabelecido entre a empresa e seus colaboradores com a chancela do sindicato da categoria. Este fato foi o motivo citado por 10,7%, preocupados em cumprir uma exigência formal. Por último, a indicação do superior hierárquico sugere que a identificação da necessidade da conclusão do curso parte de outra pessoa e que pode não existir motivação interna. Os resultados da pesquisa permitem apenas uma análise de indícios e evidências e não há nenhuma relação comparativa entre outro curso efetuado fora do programa Interativo.

A constatação de que houve até o momento apenas uma avaliação de curso do impacto do treinamento do Interativo, entre 47 existentes, indica um desafio para a área de gestão de pessoas da instituição. Esse fato também nos remete a conclusões tecidas por estudiosos do tema. A partir de uma revisão sistemática da literatura científica, Abbad et al. (2010) observam que existe uma escassez de pesquisas e grandes lacunas na área de avaliação em EAD, e indicam que não foram encontrados estudos sobre o impacto do treinamento *online* sobre os resultados organizacionais. Pontuam que, em geral, as pesquisas tratam da avaliação de reações, da aprendizagem, dos índices de evasão, porém não investigam o efeito exercido pelo *e-learning* sobre o desempenho posterior do egresso no ambiente de trabalho. Do mesmo modo, não foram encontrados estudos que comparassem o *e-learning* com a aprendizagem espontânea no contexto organizacional (Abbad, Zerbini et al., 2010). Esses dados apontam para o fato de que a avaliação ainda é cercada de dificuldades, quer na modalidade presencial de ensino ou na EAD (Barreto, 2001; Hamblin, 1978; Zerbini & Abbad, 2010b). No contexto aqui discutido, esbarra-se nos custos dessa avaliação, bem como na falta de instrumentos adequados para esse objetivo.

A eficácia do treinamento por meio da ferramenta Interativo ou de qualquer treinamento que utilize o modelo de EAD na educação corporativa deve ter como perspectiva a ampliação do conhecimento, habilidades e atitudes do educando (CHAs). Dessa forma, alguns autores como Pilati e Abbad (2005) discutem os componentes do conceito aprendizagem (aquisição, retenção, generalização) relacionados aos componentes do conceito aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. Para Zerbini e Abbad (2010a), a aprendizagem começa com o processo de aquisição e apreensão dos conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvida ao longo da ação instrucional. Essa

primeira etapa da aprendizagem depende de memorização para se concretizar. A retenção se refere à etapa posterior a essa e se constitui no armazenamento dos CHAs na memória de longo prazo. A generalização se constitui na última etapa pretendida pelo treinamento, definida como o grau em que o CHAs adquiridos são utilizados no ambiente de transferência em contextos e condições diferentes daquelas que foram desenvolvida durante curso de TD&E.

Como o ambiente Interativo pode ser entendido como uma ferramenta de EAD criada para possibilitar a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes pelo estudo compartilhado com o intuito de melhorar o funcionamento institucional e a prática de seus funcionários, indicadores como sua criação, desenvolvimento e aplicabilidade prática devem ser pensados para efetividade dos cursos oferecidos. Dessa forma, passamos para a compreensão de como são criados e desenvolvidos os cursos no ambiente Interativo.

### **Como são criados os conteúdos dos cursos do Interativo**

No programa Interativo, as unidades do banco responsáveis pela gestão de cada produto, serviço ou processo desenvolvem artigos de capacitação com o auxílio de assessores da Universidade Corporativa da instituição. Os artigos são desenvolvidos por funcionários que recebem a denominação de “Interativistas” (termo fictício). Esses são funcionários de unidades gestoras, reconhecidos pela experiência na área em que atuam e capacitados na chamada “Oficina Interativo”, curso presencial exclusivo para a operacionalização dessa ferramenta.

Os artigos ficam disponíveis em ambiente *wiki* e possuem uma aba de discussão, meio pelo qual todos os funcionários da instituição podem colaborar debatendo o assunto, relatando suas experiências e acrescentando opiniões. A aba de discussão permite que qualquer funcionário possa contribuir com o conteúdo do artigo em desenvolvimento. No ambiente *wiki*, há também uma sala de convivência virtual onde os funcionários podem interagir com os colegas, tirar suas dúvidas sobre o assunto em pauta, sobre as formas de acesso, podem expressar opiniões, mandar recados e tecer outros comentários.

Entretanto, um artigo somente será considerado de capacitação depois de ser validado pela Universidade Corporativa. A partir desse momento, ele é disponibilizado para ser o material didático exclusivo do curso que é realizado a distância sobre produto, serviço ou operação que o originou. A conclusão do treinamento no programa Interativo tenta cumprir o objetivo de disseminar o conhecimento sobre o produto ou serviço bancário de modo direto, rápido e conciso. O processo de construção

dos artigos, até a conclusão dos cursos, bem como a ferramenta aba de discussão e a sala de convivência virtual definem o programa Interativo como um instrumento de aprendizagem colaborativa.

Até o dia 15 de abril de 2011, a plataforma *wiki* do Interativo contava com 47 cursos validados pela Universidade Corporativa da empresa, entre eles, artigos específicos sobre produtos e serviços bancários como Capitalização, Seguros de Automóveis, Planos de Previdência Privada, Crédito Imobiliário, Consórcio de Imóveis, artigos sobre operacionalização de sistemas como Dossiê Eletrônico, Gerenciador Financeiro para Micro e Pequenas Empresas. E ainda, outros artigos como Atendimento Bancário, Noções de Direito Tributário, Impostos de Renda e Contribuições Retidas de Terceiros, entre outros cursos estreitamente ligados ao trabalho e à rotina diária de funcionamento das agências bancárias e da estrutura de suporte dada a elas por outros setores do banco. Assim, o material de um curso sobre Consórcio de Imóveis, por exemplo, será o resultado de discussões, experiências e dicas que ocorrem no dia a dia, na prática do trabalho dos funcionários com este produto, durante a venda, a operacionalização do sistema e o cumprimento de normas e regulamentos que regem os consórcios no Brasil.

Uma característica marcante de um curso produzido dessa forma é que o aluno será treinado com um material que tem uma relação intrínseca entre a teoria e a prática. Sabe-se que, em tese, um potencial cliente de um consórcio de imóvel será aquele que faz planos no longo prazo, mas como identificá-lo? Como apresentar argumentos que lhe sejam bem aceitos? Em geral, sob o ponto de vista teórico, os consumidores de consórcios possuem um perfil bem definido. São indivíduos que dão muita importância ao planejamento como forma de serem bem sucedidos financeiramente. Quase sempre o interesse pelo consórcio ocorre porque ele se destaca como um modo de adquirir bens de forma planejada, segura e com um custo financeiro reduzido em comparação com outras modalidades de financiamento. Em resumo, o público-alvo de um consórcio de imóvel será composto por indivíduos atentos e interessados nos benefícios que poderão usufruir no futuro. Nesse sentido, uma abordagem mais prática pode ser delineada dessa forma: o cliente precisa de um imóvel imediatamente? Se a resposta for positiva, é melhor indicar um financiamento imobiliário, uma vez que o cliente poderá usufruir desse bem logo em seguida à contratação. Se a resposta for negativa, poderá ser indicado o consórcio.

Entre os grupos que possuem o perfil de aquisição de um consórcio de imóvel, é possível destacar os jovens que moram com os pais e que podem ser despertados para o

consórcio mediante o argumento de que poderão adquirir o imóvel, residencial ou comercial, após a conclusão da faculdade, com a finalidade de montar um consultório ou escritório ou mesmo para fins de constituição de uma nova família com o casamento. Também é possível identificar, por exemplo, empregados de empresas públicas e privadas que se encontram próximos à aposentadoria e que, para contribuir para uma melhor qualidade de vida, venham a adquirir um imóvel de lazer, como uma casa de praia ou de campo, para quando a aposentadoria chegar.

Outra característica peculiar dos cursos do programa Interativo remete a abordagens teóricas da aprendizagem no contexto das organizações e do trabalho. Nesse sentido, é importante diferenciar a aprendizagem natural ou aprendizagem espontânea e a aprendizagem induzida. As situações de aprendizagem induzidas são conhecidas como ações formais de TD&E quando ocorrem em contexto corporativo com a formação e qualificação profissional em ambiente de trabalho. Nesse sentido, há uma aproximação muito intensa ou mesmo um entrelaçamento evidente entre a aprendizagem natural e a aprendizagem induzida nos cursos do programa Interativo, fato que pode ser motivo de vantagem em relação a outros cursos a distância sobre o mesmo tema.

Porém, Abbad, Nogueira e Walter (2006) alertam para a importância de entender as teorias de aprendizagem em pesquisas sobre treinamento e comportamento em organizações de trabalho. O processo contínuo de atualização de competências individuais e organizacionais, em um ambiente que muda constantemente suas exigências técnicas para se adequar à competição do mercado, torna-se extremamente complexo. Este fato direciona a pesquisa científica à preocupação com a fundamentação dessa prática profissional e de sua aprendizagem contínua no trabalho.

A maioria dos autores adota o conceito de aprendizagem como um processo de mudanças que ocorre no indivíduo e que não é resultante da maturação ou de outro conceito que está associado à idade ou fases da vida. Abbad e Borges-Andrade (2004) definem aprendizagem como um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo, essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento, principalmente no trabalho. Levando em conta essas considerações, as expressões: “aprendizagem organizacional” e “organizações que aprendem”, referem-se, na verdade, a organizações que compartilham as aprendizagens dos indivíduos e grupos, promovendo a possibilidade de transferência de conhecimento do indivíduo para os demais níveis de organização (Zerbini & Abbad, 2010a).

O processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido, interliga-se com o desenvolvimento de competência

já que, segundo estudiosos do assunto, é por meio deste que adquirimos competência para desempenhar determinado papel dentro da organização. Nas organizações modernas, o desenvolvimento de competências, ou seja, dos conhecimentos, habilidades e atitudes para a realização das etapas de trabalho é que determina a capacidade do seu funcionário para melhores resultados para a organização e realização do objetivo institucional.

Tal questão, referente à aprendizagem e desenvolvimento de competências, é tema de grande interesse na atualidade por pesquisadores e organizações, já que diversos modelos de gestão moderna estão baseados no desenvolvimento de competências (Pena Brandão & Aquino Guimarães, 2001). A aprendizagem implica em um processo dinâmico de mudança de conhecimentos, habilidades e atitudes anteriores. Nesse processo, a mudança é qualitativa na forma como a pessoa vê o mundo, situações e se adapta às modificações deste. Nas organizações, parece importante a execução de ações de treinamento tanto para desenvolvimento de aprendizagem alinhada com as estratégias da instituição, quanto para a adequação às necessidades de seus funcionários. Tal previsão possibilita a efetividade do processo de desenvolvimento de competência entre os funcionários. O programa Interativo, enquanto ferramenta baseada em uma tecnologia relativamente simples, atual e moderna, figura com ferramenta promissora para a realização desse processo, como veremos adiante.

### **Possibilidades e desafios do programa Interativo**

Em um ambiente altamente competitivo, os investimentos em ações de treinamento, desenvolvimento e educação tornam-se diferenciais competitivos das empresas e precisam apresentar conexão direta com os objetivos da organização empresarial (Abbad et al., 2010). As ações de TD&E devem ser executadas com o fundamental objetivo de evitar que as organizações não se tornem obsoletas e defasadas em relação ao mercado, ameaça que decorre, sobretudo, do dinamismo e das inovações constantes que caracterizam o cenário globalizado (Coelho & Borges-Andrade, 2008).

Concebido em plataforma *wiki* para treinar e capacitar mais de 100 mil trabalhadores a partir de conteúdos criados de modo colaborativo, o programa Interativo apresenta-se como uma ferramenta estratégica e muito importante para a instituição bancária que o criou. Além de um modelo de treinamento em constante construção e inovação, essa ferramenta pode contribuir para que a empresa acompanhe a dinâmica dos negócios e as inovações impostas pelo mercado globalizado. A procura e a construção do conhecimento são dois princípios



impulsionadores para a criação de um *wiki* sobre determinado tema. Como resultado de sua prática, torna-se possível a criação de repositórios coletivos de dados altamente importantes para a valorização dos indivíduos que participam da construção do *wiki*, bem como para a troca de conhecimentos entre os membros de um mesmo grupo (Bottentuit & Coutinho, 2008).

Na esteira da busca e construção do conhecimento, o programa Interativo descortina a possibilidade de dar valor ao conhecimento de seus participantes. Valorizar a docência interna como forma de disseminar o conhecimento tácito apresenta-se como uma tendência cada vez mais utilizada e apreciada pelas organizações empresariais. É como se todos os colaboradores fossem instrutores e alunos ao mesmo tempo, alterando papéis de acordo com o tema e o público a que o assunto se destina (Pinto, 2006). Nesse sentido, o programa Interativo possibilita que se forme uma espiral de conhecimento sobre determinado tema, autoimpulsionada pelos participantes, e que é criada de acordo com os objetivos estratégicos definidos pela empresa. Esse processo também se alinha aos pressupostos da Educação para a Carreira, tal como apregoado por Hoyt (2005), haja vista as noções de hábitos e atitudes em relação ao trabalho, bem como de colaboração. Embora a Educação para a Carreira enfatize os hábitos e atitudes desenvolvidos desde a infância pelo indivíduo (por exemplo, na observação dos ambientes familiar e escolar), os ambientes organizacionais também podem oferecer suporte para o desenvolvimento de um conjunto de comportamentos desejáveis em relação ao trabalho, motivo pelo qual os treinamentos estabelecem um relacionamento próximo com a área de educação. De modo similar, a colaboração abre espaço para a aprendizagem a partir do outro e com o outro, tal como afirmado por Vygotsky (1984), destacando o elemento humano não apenas como transmissor de conhecimentos, mas como coconstrutor de saberes, dentro e fora das organizações de trabalho.

A interação entre os funcionários da empresa promovida pelo programa Interativo também é um fator muito relevante em nossa análise. Ao acessar a plataforma *wiki* do programa, o funcionário terá a oportunidade de debater o assunto, relatar experiências, expor suas opiniões, contribuir com o conteúdo dos artigos e tirar ou sanar dúvidas de outros colegas. Todos esses recursos alinham-se à abordagem sociointeracionista proposta por Vygotsky (1984), que destaca que a interação está inserida dentro de um processo de mediação que ocorre por meio de instrumentos e signos e que ambos podem estar modelados em ferramentas como *chats*, fóruns e qualquer outra ferramenta que exerça a função de mediação. Os signos são símbolos e palavras utilizadas nessas ferramentas e que constituem

um contato social entre os participantes. Trata-se da fala, não de uma fala individual, mas uma fala escrita e socializada pelo grupo (Andrade & Vicari, 2006).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2003) e Schons, Silva e Molossi (2007), novos conhecimentos são criados quando ocorre a interação social entre os conhecimentos tácitos e explícitos de cada indivíduo com os outros indivíduos participantes. Ainda segundo os autores, o processo de interação é fundamental para a criação do conhecimento organizacional e deve ser intensivo e em grupo. O diálogo coletivo, por meio de exposição de pensamentos de cada indivíduo, inclusive com o uso de metáforas e analogias, muitas vezes pode revelar o conhecimento tácito oculto que, de outra maneira, não seria revelado.

Acompanhando essa ideia, a interação promovida pelo programa Interativo pode ser capaz de promover a disseminação do conhecimento tácito, aquele conhecimento obtido pela experiência prática. Aquele conhecimento aprisionado na cabeça do funcionário, que extrapola apenas o cumprimento das leis, normas, regulamentos e procedimentos de manuais internos e externos que regem a comercialização e a condução produtos e serviços bancários.

Esse processo que culmina com a revelação do conhecimento pode trazer desdobramentos igualmente promissores. No decorrer das interações sobre um determinado tema podem surgir indícios estatísticos de uma possível maior dificuldade do corpo funcional em lidar com certas situações, processos ou questões normativas e legais. Ou seja, um grande número de dúvidas, discussões e controvérsias a respeito de questões tributárias de um plano de previdência privada, por exemplo, podem indicar “sintomas” de necessidade de reforço nos cursos e treinamento a esse respeito. Da mesma forma, uma constatação dessa natureza também pode contribuir para tornar o processo de simulação e contratação desse produto mais prático, didático e com menor margem para dúvidas. No entanto, para que essas observações possam se converter em mudanças e melhorias nos processos de treinamento e, conseqüentemente, do trabalho realizado, há que se promover avaliações sistemáticas e diretamente comprometidas com a melhoria dos processos educacionais e de formação profissional. Do contrário, os sistemas educacionais empregados podem deflagrar apenas fragilidades nos processos de TD&E da organização, tornando os fóruns de discussão um espaço de reclamações e não de busca de soluções, por exemplo.

O grande número de interações de membros de um mesmo grupo, sobre assuntos em comum, pode ou já faz do programa Interativo um celeiro de ideias que, colocadas em prática, podem ser capazes de gerar inovações,

criar novos produtos e serviços ou mesmo aperfeiçoar aqueles já existentes. Em resumo, ao possibilitar a troca de ideias, a expressão de opiniões diversas, a exposição de dúvidas, respostas, indagações e sugestões, o programa Interativo pode propiciar preciosas informações para subsidiar a política de gestão de conhecimento da empresa, como também colaborar para as demais decisões estratégicas. No entanto, para subsidiar empiricamente tais apontamentos e reflexões, deve-se proceder a avaliações empíricas delineadas com rigor. Atualmente, essa discussão é baseada, sobretudo, nas opiniões expressas pelos treinandos nos ambientes virtuais de aprendizagem, bem como em avaliações pontuais realizadas a cada treinamento. Apesar dessas avaliações já realizadas internamente, mas apenas para atender a critérios de formalização da conclusão de cursos, há que se desenvolver em um futuro próximo um sistema interno de avaliação, contribuindo para novos passos da organização no que tange às suas políticas de formação profissional e de capacitação para o trabalho. A divulgação e discussão desses resultados em artigos científicos, por exemplo, podem contribuir para a criação de comunidades de pesquisa interessadas nas repercussões desses treinamentos (para o banco, para as políticas de TD&E, de Tecnologia da Informação, para a EAD ou mesmo para a Educação para a Carreira), fomentando um processo de contínua melhoria dos treinamentos oferecidos.

Em entrevista, Lozinsky (citado por Moreira, 2006) destaca algumas características sobre o uso de *wikis* no meio corporativo que são pertinentes em nossa análise. Lozinsky observa que é preciso um esforço para gerar a “massa crítica”, ou seja, fazer com que um grande número de pessoas participe da elaboração do conteúdo de um *wiki*. Afirma que é preciso reunir talentos e fazer com que os colaboradores encontrem no *wiki* a chance de doar e de também receber algo, pois do contrário poderão não visitá-lo novamente. No mesmo sentido, Lozinsky observa que a empresa deve estimular a cultura colaborativa e a livre participação, de forma que mais pessoas experimentem e adotem a prática, o que também implica na atualização constante do conteúdo.

Não foi possível obter junto à instituição patrocinadora do programa Interativo dados estatísticos suficientes para uma análise pormenorizada da participação dos funcionários na criação de artigos, na participação em ambiente de discussão e na sala de convivência virtual. Sabe-se que até o dia 27 de abril de 2011 a página *wiki* da instituição apresentava a criação de 55.684 artigos. Entretanto, não obtivemos o número exato de quantos desses artigos foram concebidos para o programa Interativo nos cursos já validados pela universidade

corporativa e em outros cursos em construção. Sem maiores informações empíricas, resta-nos observar que mais de 55 mil contribuições em artigos não nos parece um número impressionante se levarmos em consideração que até abril de 2011 o programa completou 2 anos e 8 meses e que a instituição patrocinadora conta com mais de 100 mil funcionários. Para efeito da análise da existência ou não da chamada “massa crítica”, seria fundamental verificar se existe ou não uma concentração na participação/criação de artigos por um número reduzido de funcionários. Ou seja, será que poucos participam/criam muito enquanto a maioria não participa/cria ou há um equilíbrio? O desafio aqui é fazer com que a maioria participe, contribua, exponha e traduza a sua experiência, seu talento e não apenas leia o conteúdo e conclua os cursos desse ambiente.

Para o êxito dos programas educativos em ambiente *wiki*, Lozinsky (citado por Moreira, 2006) defende que a empresa patrocinadora possua uma cultura colaborativa. O autor afirma também que tentativas de impor ou obrigar a criação e participação nos *wikis* dentro de uma companhia são contrários à própria essência da proposta de livre colaboração embutida nessa ferramenta. Campanhas de incentivo e de divulgação para que as pessoas se sintam à vontade e experimentem participar podem ser boas soluções para disseminar sua prática.

A respeito do programa Interativo, novamente esbarramos na falta de pesquisas ou números que indiquem fatores de motivação dos funcionários participantes. Podemos constatar que são totalmente desconhecidas ações que possam configurar imposição, coerção ou obrigatoriedade para a participação no programa. Podemos verificar, também, que o programa é divulgado em sistema de comunicação e notícias da intranet da instituição, porém não há informações sobre campanhas de incentivo.

A consulta ao material didático para a conclusão de cursos no Interativo é um meio para alcançar as metas de treinamento constantes no acordo de trabalho citado anteriormente. Entretanto, não encontramos qualquer meta para que sejam feitas contribuições, comentários ou que haja assiduidade nas salas de convivência virtual, o que nos permite deduzir que, na proposta educacional *wiki* da instituição analisada, prevalece a livre colaboração e a espontaneidade.

Assistimos nas duas últimas décadas a um crescimento constante na utilização da EAD como método de ensino. Tal crescimento não teria sido possível se não fosse o uso de novos recursos tecnológicos como o micro-computador, a internet e outras tecnologias de informação e comunicação que tiveram considerável desenvolvimento técnico e maior acesso à população, fundamentalmente a

partir da segunda metade da década de 1990, com a expansão do uso da internet no Brasil.

O papel desempenhado por essas novas tecnologias é fundamental para as práticas atuais de EAD, pois permite a interação entre os participantes do processo de ensino-aprendizagem. A interatividade era algo nulo ou com pouca ocorrência quando essa modalidade de ensino tinha como recursos o rádio, a televisão, o material impresso e as correspondências postais. O computador e a internet, conjugados a *softwares* e a mídias eletrônicas que disponibilizam conteúdo didático, possibilitaram a “virtualização” da sala de aula tradicional. Ou seja, permitiram que professores, alunos e demais integrantes do processo pudessem interagir de modo efetivo em tempo e lugares diferentes. A maior interação resultante do uso dessas novas tecnologias representou um enorme passo para a qualidade dos cursos a distância e para eficiência de seus resultados.

Além da qualidade e eficiência que podem ser observados nos métodos de EAD, características como o grande alcance de alunos, o grande aproveitamento de tempo e espaço e, por consequência, a enorme possibilidade de redução de custos de implantação e manutenção, podem contribuir de forma significativa para as práticas de EAD, tanto no ensino formal quanto em ações de treinamento e qualificação de trabalhadores em ambiente corporativo.

O cenário externo também impulsiona o crescimento da utilização da EAD no Brasil. Maiores investimentos em educação e políticas públicas para sua melhoria são questões citadas com frequência quando o assunto é o desenvolvimento econômico e social do país. Além disso, a latente necessidade de educação e qualificação contínua da mão-de-obra imposta pelo cenário competitivo de uma economia sob os ditames da globalização faz da EAD uma ferramenta muito importante para a consecução desse objetivo.

Observa-se atualmente o enorme interesse das empresas em práticas de educação corporativa e a tendência de investimentos nesse segmento é crescente. Outra constatação é a de que também é crescente o interesse e os investimentos em cursos voltados às áreas ligadas ao setor operacional, de supervisão e gerenciamento e não só a escalões hierárquicos superiores como diretorias e presidência. Tal fato indica que cada vez mais aceita-se a ideia da importância do conhecimento de cada integrante da empresa, desde os cargos mais simples aos mais complexos. Trata-se da busca pelo capital intelectual, importante fator de vantagem competitiva, e que é, de certa forma, facilitada pela capilarização do conhecimento dentro da empresa.

## Considerações finais

Como visto, a *wiki* é uma ferramenta tecnológica que subsidia um abrangente programa de qualificação e treinamento corporativo baseado na participação colaborativa. O Interativo está consoante com as exigências impostas por um mercado altamente competitivo, em constante transformação e inovação, cuja busca pela qualidade e produtividade é incessante. Além disso, o programa está alinhado com os pressupostos da Educação para a Carreira, justamente por permitir uma discussão privilegiada acerca da formação profissional oportunizada pela organização de trabalho.

A possibilidade de promover e disseminar o conhecimento adquirido pela vivência e experiência prática em situações reais e cotidianas é algo importante para a gestão do conhecimento de qualquer organização empresarial e a utilização da tecnologia *wiki* no programa Interativo nos parece plenamente capaz de cumprir essa meta. Valorizar a docência interna, revelar e disseminar o conhecimento tácito e fomentar o aprendizado a partir da colaboração são potencialidades que nos fazem pensar em desdobramentos de grande interesse, não só por empresas como também para os estudos sobre educação, qualificação profissional, orientação profissional e aconselhamento de carreira.

Seu modelo de criação, a sua forma de interação, que privilegia o registro da troca de ideias entre os participantes em temas de interesse comum, com experiências de sucessos, fracassos, erros e acertos evidenciam um entrelaçamento entre a teoria e a prática diária. No mesmo sentido, ocorre uma aproximação intensa entre a aprendizagem natural ou espontânea e a aprendizagem induzida. Essas características nos parecem altamente capazes de promover inovações, soluções, simplificar processos, criar novos produtos e serviços ou mesmo aperfeiçoar os já existentes. O registro das interações também é capaz de expor forças e fraquezas, lacunas e necessidades na qualificação dos participantes e, assim, orientar ações de treinamento que, atualmente, assumem cada vez mais importância estratégica nas empresas.

Por outro lado, o programa Interativo, assim como outras iniciativas de treinamento que utilizam a tecnologia *wiki*, e mesmo outros cursos concebidos com recursos de *e-learning*, carece de um modelo de avaliação sistematizado e organizado ao longo do tempo, que permita a análise sobre o impacto do treinamento na organização, tema que ainda é pouco estudado no Brasil, inclusive quando se trata de cursos presenciais. Ou seja, existe uma necessidade de estudos para medir a influência das ações de treinamento na prática do trabalho, nas atitudes dos trabalhadores, grau de motivação e incremento na carreira, o que se aplica diretamente ao programa Interativo.

A escassez de análises científicas, sobretudo nos aspectos que detalhem a efetiva participação e contribuição da massa de funcionários no programa, bem como a influência do treinamento na execução do trabalho são questões fundamentais e que precisam ser discutidas tempestivamente. Como se trata de um programa de construção colaborativa, é fundamental saber quantos contribuem, quando contribuem e como o fazem, questões que não puderam ser respondidas e analisadas aqui devido à ausência de dados empíricos. Do mesmo modo, não foi possível estabelecer uma relação comparativa entre os cursos concluídos no programa Interativo e cursos efetuados fora dele, o que destaca a necessidade de que os dados aqui discutidos sejam recebidos com cautela e possam disparar estudos vindouros. Acreditamos que os

estudos a este respeito possam contribuir para a tarefa de fazer com que as potencialidades da *wiki* na educação corporativa se materializem, tornem-se realidade e, ao mesmo tempo, evitar que programas educativos baseados em uma ferramenta tecnológica empolgante e promissora não pereçam pelo uso inadequado ou pelo pouco efeito. Pelos levantamentos aqui realizados, as perspectivas de sucesso do programa podem ser consideradas concretas, embora sejam apontadas lacunas importantes no que se refere às pesquisas na área, notadamente em relação à tecnologia *wiki*, já que seu uso na educação é considerado recente. A discussão mais sistematizada em torno dessa tecnologia na área de Educação para a Carreira também é premente. Conclui-se, portanto, com o convite para esses novos estudos.

### Referências

- Abbad, G. S. (2007). Educação a distância: O estado da arte e o futuro necessário. *Revista do Serviço Público*, 58, 351-374.
- Abbad, G. S., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Corrêa, V. P., & Meneses, P. P. M. (2010). Avaliação de treinamentos a distância: Relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. *Revista de Administração Mackenzie (Online)*, 11(2), 43-67.
- Abbad, G. S., Nogueira, R., & Walter, A. M. (2006). Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 289-321). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Zerbini, T., & Souza, D. B. L. (2010). Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 15, 291-298.
- Abegg, I., Bastos, F. P., & Müller, F. M. (2010). Ensino-aprendizagem colaborativo mediado pelo Wiki do Moodle. *Educar em Revista*, 38, 205-218.
- Almeida, M. E. B. (2002). Educação a distância no Brasil: Diretrizes políticas, fundamentos e práticas. *Anais do Congresso Iberoamericano de Informática Educativa*, 6. Vigo: Ribie.
- Andrade, A. F., & Vicari, R. M. (2006). Construindo um ambiente de aprendizagem a distância inspirado na concepção sociointerativista de Vygotsky. In M. Silva (Org.), *Educação online: Teorias, práticas, legislação, formação corporativa* (pp. 257-274). São Paulo: Loyola.
- Associação Brasileira de Ensino a Distância. (2006). *Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância*. São Paulo: Autor.
- Associação Brasileira de Educação a Distância. (2010). *Como é a oferta desse tipo de curso no Brasil?* Recuperado em 27 outubro 2011, de [http://www2.abed.org.br/faq.asp?Faq\\_ID=32](http://www2.abed.org.br/faq.asp?Faq_ID=32)
- Barreto, R. G. (Org.). (2001). *Tecnologias educacionais e educação a distância: Avaliando políticas e práticas*. Rio de Janeiro: Quartet.
- Bohadana, E., & Valle, L. (2009). O quem da educação a distância. *Revista Brasileira de Educação*, 14, 551-564.
- Bottentuit, J. B. Jr., & Coutinho, C. P. (2008). *Wikis em educação: Potencialidades e contextos de utilização*. In A. A. A. Carvalho (Org.), *Actas do Encontro sobre Web 2.0*. Braga: CIEd. Recuperado em 28 outubro 2011, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8460/1/Jo%C3%A3oS009.pdf>
- Coelho, F. A. Jr., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 18, 231-234.
- Gameiro, F. J., Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Matias, A. B. (2011). Avaliação de tecnologias educacionais em cursos a distância. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 8(2), 88-113.
- Hamblin, A. C. (1978). *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill.



- Hoyt, K. B. (2005). Career education as a federal legislative effort. In K. B. Hoyt, *Career education: History and future* (pp. 3-74). Tulsa, OK: National Career Development Association.
- Inocente, D. F., Scorsolini-Comin, F., & Pessoa, P. E. B. (2009). *Ambientação em EAD: Primeiras interações*. Ribeirão Preto: Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *PNAD 2009: Rendimento e número de trabalhadores com carteira assinada sobem e desocupação aumenta*. Recuperado em 26 outubro 2011, de [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1708](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1708)
- Litto, F. M. (2007). Reflexões necessárias para a EAD. In *Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância* (3a ed., pp. 14-16). São Paulo: Instituto Monitor.
- Luca, R. (2006). Educação a distância: Ferramentas sob medida para o ensino corporativo. In M. Silva (Org.), *Educação online: Teorias, práticas, legislação, formação corporativa* (pp. 475-485). São Paulo: Loyola.
- McBrien, J. L., Jones, P., & Cheng, R. (2009). Virtual spaces: Employing a synchronous online classroom to facilitate student engagement in online learning. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 10(3), 1-17.
- Mezzari, A. (2011). O uso da Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) como reforço ao ensino presencial utilizando o ambiente de aprendizagem Moodle. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 35, 114-121.
- Moreira, D. (2006, agosto). Wikis podem aposentar conceito de intranet nas empresas. *IDG Now*. Recuperado em 7 agosto 2011, de [http://idgnow.uol.com.br/computação\\_corporativa/2006/08/23/idgnoticia.2006-08-23.0309930415/IDGNoicia\\_view?pageNumber:int=2](http://idgnow.uol.com.br/computação_corporativa/2006/08/23/idgnoticia.2006-08-23.0309930415/IDGNoicia_view?pageNumber:int=2)
- Munhoz, I. M. S., & Melo-Silva, L. L. (2011). Educação para a carreira: Concepções, desenvolvimento e possibilidades no contexto brasileiro. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12, 37-48.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2003). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (11a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Pena Brandão, H., & Aquino Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Pereira, L. D. (2009). Mercantilização do ensino superior, educação a distância e Serviço Social. *Revista Katálysis*, 12(2), 268-277.
- Pilati, R., & Abbad, G. S. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(1), 43-51.
- Pinto, A. L. S. A. (2006). EAD e educação corporativa: Caminhos cruzados. In M. Silva (Org.), *Educação online: Teorias, práticas, legislação, formação corporativa* (pp. 487-494). São Paulo: Loyola.
- Ricardo, E. J., & Bonilauri, A. R. C. (2007). Educação corporativa e educação a distância: Dimensões e perspectivas da educação do trabalhador. In *Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância* (3a ed., pp. 123-133). São Paulo: Instituto Monitor.
- Schons, C. H., Silva, F. C. C., & Molossi, S. (2007). O uso de wikis na gestão do conhecimento em organizações. *Revista de Bibliotecologia y Ciencias de La Información*, 8(27), 1-10.
- Scorsolini-Comin, F., Gilio, L., Oliveira, S. V. W. B., & Matias, A. B. (2010). Evaluación de un programa de formación de gestores sociales en la modalidad de educación a distancia, en el contexto brasileño. *REXE – Estudios y Experiencias en Educación*, 9(17), 33-46.
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., Matias, A. B., & Santos, M. A. (2010). O supervisor educacional no contexto da educação a distância. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11, 257-268.
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2011). Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: Modelos e perspectivas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(1), 37-53.
- Scorsolini-Comin, F., Mishima, F. K. T., Inocente, D. F., & Queiroz, J. V. (2009). A interação em um ambiente virtual de aprendizagem por meio do fórum de discussão: Uma leitura bakhtiniana. *PerCursos*, 10(1), 62-75.
- Scorsolini-Comin, F., & Ruwer, L. M. E. (2010). Considerações sobre o impacto de um treinamento a distância na qualidade de vida percebida por funcionários do setor bancário. In E. A. S. Lourenço et al. (Orgs.), *Trabalho, saúde e serviço social* (pp. 319-328). Curitiba: CRV.
- Souza, L. V., & Scorsolini-Comin, F. (2011). Aconselhamento de carreira: Uma apreciação construcionista social. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12, 49-60.
- Vygotsky, L. S. (1984). *A formação social da mente: O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. São Paulo: Martins Fontes.

- Watts, A. G., & Sultana, R. G. (2004). Career guidance policies in 37 countries: Contrasts and common themes. *International Journal Educational Vocational Guidance*, 4, 105-122.
- West, E., & Jones, P. (2007). A framework for planning technology used in teacher education programs that serve rural communities. *Rural Special Education Quarterly*, 26(4), 3-15.
- Zaidan, F. H., & Bax, M. P. (2011). Semantic wikis and the collaborative construction of ontologies: A case study. *Journal of Information and Systems Technology Management*, 8, 539-554.
- Zerbini, T., & Abbad, G. S. (2010a). Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: Uma análise crítica da literatura. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13, 177-193.
- Zerbini, T., & Abbad, G. S. (2010b). Qualificação profissional a distância: Avaliação de transferência de treinamento. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 20, 313-323.

Recebido: 10/11/2011  
1ª Revisão: 03/04/2012  
2ª Revisão: 23/05/2012  
Aceite final: 23/05/2012

#### Sobre os autores

**Itamar Nascimento Alves** é graduado em História pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” (FCHS/UNESP). Especialista em Negócios Financeiros pelo Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (INEPAD), Brasil.

**Fabio Scorsolini-Comin** é Professor Adjunto do Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). Psicólogo, Mestre e Doutorando em Psicologia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FFCLRP-USP). Especialista em Gestão Educacional.