

# UM NOVO CONCEITO DE PÍLULAS DO CONHECIMENTO

**TCA4061**

**02/2006**

**Heloiza Helena Lanza**

Núcleo de Educação a Distância do Senac São Paulo  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
[hlanza@sp.senac.br](mailto:hlanza@sp.senac.br)  
[hhlanza@uol.com.br](mailto:hhlanza@uol.com.br)

**Íris P. Barbosa Barreira**

McDonald's Comércio Alimentício Ltda.  
[iris@br.mcd.com](mailto:iris@br.mcd.com)

**Maria Isabel Porazza Mendes**

Núcleo de Educação a Distância do Senac São Paulo  
Universidade de Campinas  
[ipmendes@sp.senac.br](mailto:ipmendes@sp.senac.br)

**Estratégias e Tecnologias (A)**

**Educação Corporativa (4)**

**Descrição de Projeto em Andamento (B)**

**Experiência Inovadora (2)**

**Resumo:** *Este estudo apresenta a proposta do Programa Básico de Gestão do Varejo, parceria entre o McDonald's e o Núcleo de Educação a Distância do Senac São Paulo, e os resultados parciais da implantação do programa de e-learning para gerentes de lojas McDonald's. A proposta do programa por meio de uma metodologia inovadora, com base no conceito knowledge on demand e com base em um novo conceito de "pílulas do conhecimento" como estratégia de aprendizagem, tem como objetivo o desenvolvimento de pessoas como estratégia comercial da empresa.*

**Palavras-chave:** desenvolvimento de competências gerenciais; e-learning e vendas; *knowledge on demand*; pílulas do conhecimento.

## Introdução

Segundo ROSENBERG (2002), no contexto dos negócios, aprendizado é o processo pelo qual as pessoas adquirem novas habilidades ou conhecimentos a fim de melhorar seu desempenho. As empresas, corporações, instituições com o intuito de beneficiar seus resultados de negócios, têm investido fortemente em educação para ampliação de competências<sup>1</sup> que estejam alinhadas à proposta estratégica da corporação.

Nos últimos tempos, além do formato tradicional de aprendizagem: educação presencial, com dinâmicas em grupo e simulações e discussões em sala de aula; as empresas e universidades corporativas, para aumentar o capital intelectual, também investem em programas educativos na modalidade a distância, sejam utilizando a Web e CD-ROM, ou seja, há sempre a preocupação de utilizar o computador como interface.

Dados estatísticos demonstram que as empresas têm aumentado seus investimentos em educação corporativa como um importante espaço de desenvolvimento de educação continuada, com um maior destaque para os investimentos em EAD.

A tecnologia democratiza a forma de desenvolvimento humano, o capital intelectual das empresas e, conseqüentemente, a competitividade entre pessoas e corporações. Em um modelo que privilegia não mais o treinamento repetitivo, mas o desenvolvimento do ser humano, é de se esperar, como conseqüência, um perfil de trabalhador com mais autonomia, mais crítico, mais flexível e, portanto, líder de (e em) seu espaço de atuação.

Até o século passado, a educação não presencial estava vinculada ao trabalhador menos qualificado e de baixa renda (p.ex., cursos por correspondência), ensino de segunda categoria. Conforme Francisco Cordão, presidente da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, o ensino não presencial era destinado a uma clientela pouco exigente.

Este cenário começa a mudar com a Internet na década de 90. Vários motivos têm levado empresas a optarem pela modalidade a distância para o desenvolvimento e educação de pessoas. Desde o desenvolvimento das novas competências exigidas pelo mundo do trabalho, da colocação em prática destas competências (programas em EAD permitem que delas se faça uso) até outros benefícios tão importantes para a empresa quanto os educacionais, tais como a flexibilidade, rapidez, redução de custos com hospedagem, transporte, alimentação, comodidade, o funcionário pode estudar em casa, no trabalho, ou em qualquer lugar, autogerenciando sua carreira e com flexibilidade, ou seja, no seu ritmo e no horário que preferir. A proposta

de EAD, ou e-learning, muda não só a forma de trabalhar, mas, ainda, a forma de olhar para o resto do mundo.

## Objetivos

Pretendemos com este relato apresentar os primeiros resultados da pilotagem do *Programa Básico de Gestão do Varejo* do McDonald's em parceria com o Núcleo de Educação a Distância do Senac São Paulo. Para tanto, apresentaremos as principais características e diferenciais do projeto para responder como o trabalho com o conceito de "pílulas do conhecimento" e *knowledge on demand* colaboram no desenvolvimento de competências para o trabalho e, conseqüentemente, para o negócio.

## Contexto e participantes

Os dados para o desenvolvimento do artigo serão tomados a partir do contexto de realização e da análise das informações levantadas nas três turmas-piloto do projeto, atualmente em fase de conclusão.

O programa foi desenvolvido pelo Núcleo de Educação a Distância do Senac São Paulo para a empresa McDonald's Produtos Alimentícios. A empresa possui um projeto de e-learning e, para implementá-lo, um de seus objetivos foi criar um programa de formação a distância para o desenvolvimento de competências administrativas nos gerentes de loja, baseada nos três pilares que definem o perfil ideal do colaborador da empresa: perfil técnico, perfil comportamental e perfil de administração básica.

O currículo do programa para o desenvolvimento das competências profissionais do saber (conhecer), saber-fazer (praticar), saber-ser (ter atitudes) e saber-agir (mobilizar as competências anteriores para *fazer* com qualidade) desejadas foi composto por 3 módulos de 30 horas cada um (sendo 22 horas a distância e 8 presenciais, num total de 90 horas/curso), a saber:

- Marketing:
  - Conhecer o conceito de marketing, de análise de mercado e do ambiente de marketing;
  - Poder aplicar tais conceitos em seu dia-a-dia na loja;
- Finanças
  - Conhecer o conceito de finanças;
  - Praticar alguns conceitos para efetuar análises financeiras de curto prazo;
- Recursos Humanos
  - Conhecer conceitos gerais de Recursos Humanos;

- Praticar os conceitos para motivação das equipes, realização de reuniões, seleção de pessoas e tomada de decisões de curto prazo.

O público-alvo (gerente de loja McDonald's) é composto em sua maioria por homens e mulheres entre 25-35 anos, com nível superior (completo ou incompleto), com características de dinamismo, ativos e com acesso à Web. Foram formadas três turmas com 35 alunos-gerentes, num total de 105 participantes, todos em São Paulo e Grande São Paulo. Cada grupo possui um líder sênior que teve papel fundamental na motivação e acompanhamento dos resultados da pilotagem. Com o perfil de formação dos grupos, foi possível oferecer um programa com certificação em nível de extensão universitária.

Os participantes apresentavam o que SANCHO (2001) denomina um perfil mais tecnófilo que tecnofóbico pois, guardadas as diferenças de perfil, a empresa acredita que contribuições tecnológicas com o uso do computador podem tornar o aprendizado mais dinâmico e interessante, portanto mais motivador. Principalmente porque os participantes teriam um reduzido tempo diário de dedicação ao curso no próprio ambiente de trabalho, ou seja, teriam de se dividir entre a loja, seus clientes, funcionários, fornecedores, hambúrgueres e batatas fritas e o computador para realização do curso.

O programa foi desenvolvido em um ambiente virtual de aprendizagem, o Blackboard<sup>2</sup>, LMS adotado pelo Senac São Paulo. Também procurou atender às características de padrão visual da empresa (cores, logomarca, design gráfico para os ambientes, ícone caricatural do gerente McDonald's e dos tutores). A estrutura do programa deveria, a cada semana, disponibilizar uma folha de programação e 5 atividades nos gêneros: 1) Texto; 2) Mesas-Redondas (Fórum); 3) História em Quadrinhos; 4) Vídeo Interativo; 5) Jogo; 6) Chat; 7) Avaliação.

O Núcleo de Educação a Distância do Senac São Paulo, neste contexto, pode ser considerado um provedor de serviços aplicativos, ou seja, um ASP (Application Service Provider), pois além de desenvolver todo o conteúdo do programa para o McDonald's, gerencia e distribui serviços baseados em softwares para outras companhias distantes, pela Internet a partir de uma central. As empresas que atuam com o modelo ASP permitem que as companhias poupem dinheiro, tempo e recursos.

### **Fundamentação**

Diferente do conceito dos cursos de duração de oito horas e que trabalham com competências específicas e críticas dos funcionários das empresas, como, por exemplo, gestão do tempo, o conceito para pílulas do conhecimento da proposta do Programa Básico de Gestão do Varejo do McDonald's foi inspirado no termo etimológico da palavra

pílula que, segundo Houaiss, originou-se do latim *pilula,ae* e é um 'pequeno corpo redondo'. A partir da idéia de pequeno, e também partindo do fundamento da homeopatia, segundo Samuel Hahnemann (1755-1843), médico alemão homeopata do séc. XVIII, o homem sábio precisa de muito pouco.

Como os gerentes de loja dispunham de um tempo muito pequeno (30 minutos ao dia) para a realização dos cursos, optou-se por, sob uma forma muito diluída e dinamizada, propor pequenas tarefas diárias, ao longo de uma semana, para acumular conhecimento teórico sobre os temas a serem desenvolvidos utilizando diferentes recursos. Posteriormente, estes temas seriam discutidos em Fórum e Chat corroborando a teoria e a prática profissional e, finalmente, toda a teoria e a prática discutida seria aplicada em atividades e trabalhos em equipe.

Desta forma, criava-se um novo conceito de “pílulas do conhecimento”, diferente do foco no conteúdo e carga horária, porém, com foco na disponibilidade de tempo diário dos participantes.

Vale ressaltar que a discussão da prática profissional a partir da teoria está embasada no que, segundo Donald Shön, argumenta como o saber profissional, tomando como ponto de partida a "reflexão-na-ação", que é realizada ao se defrontar com situações de incerteza, singularidade e conflito, sempre amparado por um tutor de aprendizagem prática, numa relação mediada pelo diálogo entre tutor e estudante. Nesse processo, efetiva-se a aprendizagem, o que é chamado por Shön de um “círculo vicioso de aprendizagem”.

Neste sentido, a aprendizagem centrada no aluno, mas mediada pelo tutor sempre presente e considerando-se a interação e a colaboração entre alunos e professores (aluno-alunos; professor (es)-aluno; professor (es)-alunos) incentiva e motiva a participação de todos, tanto na orientação/mediação dos alunos quanto na criação de comunidade para o aprender.

Já o conceito de *knowledge on demand* contribuiu para a formatação do programa no que diz respeito ao desenvolvimento e validação de uma proposta educacional dinâmica e adaptada às necessidades específicas do cliente. Para tanto, utilizamos no desenho da proposta:

- Ferramentas de aprendizagem personalizadas;
- Suporte de uma consistente proposta educacional;
- Recursos de aprendizagem;
- Avaliação da aprendizagem ao longo do processo e com interface às necessidades do cliente;
- Avaliação e validação do cliente ao longo de todo o desenvolvimento;

- Disseminação de informações sobre o projeto a todos os envolvidos (decisores, apoiadores e participantes).

Em relação à participação dos alunos como foco principal de aprendizagem, PALLOF & PRATT (2004) colocam que uma abordagem focada no aluno e autogerida baseia-se na crença fundamental de que não podemos ensinar, mas apenas facilitar a aquisição do conhecimento. Preferimos o termo “mediar” de Paulo Freire, onde o aluno e professores aprendem juntos. Vários autores têm discutido o perfil do aluno “on-line” e a proposta para o McDonald’s foi baseada nas seguintes premissas:

- O aluno deve ser responsável por sua aprendizagem, organizando seu tempo de dedicação ao estudo diário para aproximadamente 30 minutos;
- Participante de espaços colaborativos como Mesas-Redondas (Fórum) e Chats;
- Executar as atividades nos prazos solicitados.

Desta forma, o aluno precisará ser organizado e ativo, características já esperadas e presentes no perfil do gerente McDonald’s.

### **Análise e discussão parcial dos dados**

O *Programa Básico de Gestão do Varejo* atendeu até o momento a 105 gerentes de loja McDonald’s de São Paulo e Grande São Paulo, em três grupos de 35 participantes cada um. Foram realizados, até agora, os módulos de Marketing e Finanças e está em fase de finalização o módulo de Recursos Humanos.

A avaliação de reação aplicada ao módulo de Marketing tinha por objetivo avaliar o docente, o ambiente virtual de aprendizagem e o conteúdo e gerou por amostragem uma média de 4,5 em uma escala de 0 a 5 pontos.

A auto-avaliação dos alunos apresentou uma média de 3,5 em uma escala também de 0 a 5, dado que demonstra em parte a exigência dos alunos em relação a sua própria *performance* no curso (participação nas atividades semanais, participação em chats e fóruns, cumprimento de prazos, acesso ao ambiente). Esta avaliação não tinha por objetivo avaliar a percepção de aprendizagem efetiva dos alunos.

Todo o aluno que não tivesse concluído as atividades ao longo do módulo ou que não cumprisse o prazo estipulado para postagem das tarefas, ou ainda que não tivesse participado do Fórum, foi orientado por telefone pelo coordenador acadêmico do curso a fim de sanarem possíveis dúvidas em relação às ferramentas, às próprias atividades e até para poder rever sua própria participação ao longo da proposta. Os tutores também por meio de e-

mail orientavam e provocavam os participantes no que diz respeito à aprendizagem.

Ainda assim, parte dos alunos não conseguiu atender às expectativas educacionais e da empresa, sendo que no módulo de Marketing, 26% do total dos participantes foi reprovado por dois motivos principais: a não reapresentação das tarefas ou por não participarem das atividades propostas.

Neste sentido, acreditamos que o conhecimento deste grupo está em processo. Segundo NOGUEIRA (in ALVES, Lynn & NOVA, Cristiane (org.), 2003), o conhecimento não constitui um conjunto de verdades fixas, imutáveis, mas partes de um processo de vir-a-ser.

Portanto, acreditamos que o tempo de aprendizagem deste grupo ainda não alcançou o tempo do grupo para quem a proposta foi intensamente vivida, aproveitada e transformadora.

Como o *Programa Básico de Gestão do Varejo* está neste momento finalizando o grupo de pilotagem, ainda não pudemos medir qual o impacto da proposta nos resultados do negócio.

Para 2006, o Programa deverá ser ampliado e estendido a mais Estados do Brasil, atendendo a um número que deve chegar próximo a 200 gerentes de loja McDonald's.

---

<sup>1</sup> Segundo Meisler apud De Luca (in SILVA, Marco. *Educação on line*. São Paulo: Loyola. 2003. p.448.), sete são as competências básicas exigidas pelos empregadores: 1) aprendendo a aprender; 2) comunicação e colaboração; 3) raciocínio criativo e resolução de problemas; 4) conhecimento tecnológico; 5) conhecimento de negócios globais; 6) desenvolvimento de liderança e 7) autogerenciamento da carreira.

<sup>2</sup> A Blackboard adquiriu recentemente a Webct, tornando-se a maior empresa americana de gerenciamento de cursos a distância no mundo.

## **Referências Bibliográficas e Infográficas**

ALVES, Lynn & NOVA, Cristiane (org.). *Educação a distância: uma nova concepção de aprendizado e interatividade*. São Paulo: Futura. 2003.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra. 1999. Vol.1

DEFFUNE, Deisi & DESPREBITERIS, Lea. *Competências, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões*. São Paulo: Editora Senac. 2000.

DIBELLA, A. J. & NEVIS, E.C. *Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem*. São Paulo: Educator. 1999.

---

GONZÁLEZ, Mathias. *Fundamentos da tutoria em educação a distância*. São Paulo: Avercamp, 2005.

LITWIN, E. (org.) *Tecnologia educacional: política, história e propostas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

LUCENA, Carlos & FUKS, Hugo. *A Educação na Era da Internet: professores e aprendizes na web*. Rio de Janeiro: Clube do futuro, 2000.

MARCUSCHI, Luiz Antonio & XAVIER, Antonio Carlos. "Gêneros textuais emergentes no contexto da tecnologia digital", in MARCUSCHI, Luiz Antonio & XAVIER, Antonio Carlos. *Hipertexto e Gêneros Textuais*. Rio de Janeiro, Lucerna, . págs. 13-67.

PALLOF, Rena. M. & PRATT, Keith. *O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudantes on-line*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RICARDO, Eleonora Jorge. *Educação corporativa e educação a distância*. São Paulo: Qualitymark, 2005.

ROSENBERG, Marc. J. *E-learning: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital*. São Paulo: Makron Books, 2002.

SANCHO, Juana M. (Org.). *Para uma tecnologia educacional*. São Paulo: Artmed, 2001.

SILVA, Marco (org.). *Educação on line: teorias, práticas, legislação, formação corporativa*. São Paulo: Loyola, 2003.

<http://kod.iti.gr/>

[www.mcdonalds.com.br](http://www.mcdonalds.com.br)

[www.senac.sp.br/ead](http://www.senac.sp.br/ead)