

# **TRANSFORMANDO ESTUDANTES E PROFESSORES ATRAVÉS DA INICIAÇÃO CIENTÍFICA NO ENSINO DE GRADUAÇÃO EM MARKETING E COMUNICAÇÃO: UM NÚCLEO DE PESQUISA COMO ALTERNATIVA PEDAGÓGICA AUTO-SUSTENTÁVEL.**

**Villardi, Beatriz Quiroz<sup>1</sup>**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG PUC-Rio)  
Endereço: Rua Marquês de São Vicente 225 CEP 24453-900 Tel: (021) 3114.1414

**Moreira, Marco Antônio<sup>2</sup>**

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM – Rio)  
Endereço: Rua do Rosário 90 CEP 20041-002  
TeleFax: (21) 2292.2000

Modalidade: Tema Inovações e Investimentos no Ensino da Administração

## **Resumo**

Desenvolver profissionais do conhecimento para uma sociedade do conhecimento apresenta novos desafios ao Ensino Superior e requer investimentos condizentes.

Este artigo, que integra um estudo maior sobre mudança organizacional através de aprendizado organizacional, visa a compartilhar alguns resultados imediatos das inovações pedagógicas e de investimentos realizadas no ensino de Graduação em uma Instituição de Ensino Superior.

Descrevemos neste artigo uma alternativa pedagógica inovadora, que se configurou auto-sustentável, resultado da experiência conjunta de professores para superar o crescente desinteresse pelo estudo conceitual tradicional apresentado pelos discentes. Esta experiência evidenciou, durante o processo de superação do problema inicial, uma capacidade de pesquisa do grupo de docentes não aproveitada como fonte de geração de resultados pedagógicos, econômicos e sociais.

Os resultados desta inovação também apresentaram implicações para a sua prática docente no ensino superior, assim como para a mudança e aprendizagem organizacional necessária a excelência desta Instituição Privada de Ensino Superior.

Os resultados imediatos da experiência de Iniciação Científica dos estudantes a partir do primeiro período de Graduação como alternativa pedagógica inovadora, justificaram:

- a criação e integração do Núcleo de Pesquisa às atividades da Instituição de ensino Superior como instrumento de melhoria do preparo profissional dos estudantes para seus estudos de Graduação em Comunicação e de Marketing agora oferecido desde o primeiro período de estudos.
- o reconhecimento, investimento e formalização, por parte da Instituição, da

---

<sup>1</sup> Doutoranda e Mestre em Administração de Empresas. e-mail: villardi@adm.puc-rio.br; rbvillard@osite.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Educação e professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing. e-mail: mmoreira@espm.br

capacidade transformadora da iniciação científica junto aos discentes e docentes, especialmente a partir do primeiro período da Graduação, para desenvolver profissionais críticos e cidadãos assim como, para aproveitar a capacidade de pesquisa científica do seu corpo docente. Esse reconhecimento formalizou-se:

- ◆ para os discentes, na implantação do Programa de Iniciação Científica (PIC) agora oferecido permanentemente, em três modalidades, ao longo de sua formação profissional.
- ◆ para os docentes, formalizou-se no sistema de avaliação e recompensas.

Adicionalmente, esta inovação pedagógica mostrou-se auto-sustentável, pois os recursos investidos no Núcleo de Pesquisa retornaram como:

- estudantes transformados de alunos em aprendizes com capacidade de relacionar teoria e prática pelo raciocínio crítico sistematizado desenvolvido e maior consciência cidadã;
- espaço motivador dos docentes da Instituição para seu aprimoramento pela aprendizagem coletiva;
- espaço de pesquisa científica disponível para as Instituições que atualmente solicitam e custeiam os serviços do Núcleo de Pesquisa;
- espaço de pesquisa acadêmica sobre aprendizagem e mudança organizacional em instituições de Ensino Superior;
- maior visibilidade junto ao mercado consumidor, ao mercado empregador e à sociedade como Instituição de Excelência no ensino de Graduação em Comunicação e Marketing.

Neste estudo, utilizamos uma metodologia construtivista e o método de observação participante tanto para o desenvolvimento do conhecimento científico dos estudantes a partir de um problema real de gestão empresarial, quanto para a identificação e descrição das transformações acontecidas no entendimento dos discentes e docentes.

Em artigos futuros, analisaremos e discutiremos as implicações das mudanças epistemológicas e metodológicas, de médio e longo prazo, provocadas nesta Instituição em prol da excelência do ensino superior.

### **Palavras- chave**

Integração teoria/prática - iniciação científica como alternativa pedagógica – pesquisa científica auto-sustentável - desenvolvimento do raciocínio crítico sistematizado – trabalhador do conhecimento.

# TRANSFORMANDO ESTUDANTES E PROFESSORES ATRAVÉS DA INICIAÇÃO CIENTÍFICA NO ENSINO DE GRADUAÇÃO EM MARKETING E COMUNICAÇÃO: UM NÚCLEO DE PESQUISA COMO ALTERNATIVA PEDAGÓGICA AUTO-SUSTENTÁVEL.

Villardi, Beatriz Quiroz<sup>1</sup>  
Moreira, Marco Antônio<sup>2</sup>

## 1. Novos desafios do Ensino Superior para desenvolver o trabalhador do conhecimento na Sociedade da Informação.

*“A reforma do ensino deve levar à reforma do pensamento e a reforma do pensamento deve levar à reforma do ensino”*  
(Morin, 2001).

A Sociedade da Informação, onde atuarão os profissionais que estamos formando, requer que os desenvolvamos como Trabalhadores do Conhecimento capazes de atuar em situações cada vez mais complexas e interdependentes.

O sucesso empresarial baseado na simplificação das tarefas e no intenso treinamento para tarefas repetitivas, parece incapaz de atender as exigências da complexidade dos negócios no mundo contemporâneo onde, a necessidade por sinergia entre as capacidades técnicas e humanas distingue o mundo tradicional do o novo mundo dos negócios.

O mundo tradicional caracterizou-se pela previsibilidade dos ambientes de negócios onde predição e otimização embasavam a efetividade profissional e empresarial. O novo mundo dos negócios, em contraste, caracteriza-se por elevados níveis de incerteza e incapacidade de prever o futuro. Este mundo desafia os pressupostos que embasam as “formas aceitas de fazer” pois requer do profissional a capacidade de entender os problemas que surgem em condições mutáveis. Portanto, o foco não está mais em encontrar as “respostas certas” mas em descobrir as “perguntas certas”.

Este profissional, trabalhador do conhecimento, será decisivo também para possibilitar as organizações um aprendizado em segundo nível de complexidade - “*double loop learning*”- (Argyris, 1989), cujo requisito é poder desaprender-reaprender baseado na pesquisa de sua realidade específica e uso de sua criatividade.

A autonomia necessária ao trabalhador do conhecimento para aprender permanentemente e para tomar decisões, depende do desenvolvimento de sua capacidade de auto-controle e auto-aprendizado.

Se esse trabalhador deverá agir de modo empreendedor com elevado nível de responsabilidade e autoridade, capacidade e inteligência, porquê, como educadores desse trabalhador do conhecimento, ainda nos orientamos pelo paradigma do controle -tal como Frederick Taylor (1976) em 1903 quando propôs administração científica - que embasou a teoria e prática da Escola Clássica de

---

<sup>1</sup> Doutoranda no Instituto de Administração e Gerência da PUC-Rio e Mestre em Administração de Empresas. e-mail: villardi@adm.puc-rio.br; rbvillardi@osite.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Educação e professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing. e-mail: mmoreira@espm.br

Administração?

Se esta era, caracteriza-se pelo “fim do emprego” (Rifkin, 1995; Bridges, 1995) e, considera a reconceitualização do trabalho humano indispensável (De Masi, 2000), podemos como educadores e gestores do aprendizado de nossos alunos, continuar orientados pelos pressupostos da Teoria X (Mc Gregor, 1960) segundo a qual as pessoas seriam avessas ao trabalho, à responsabilidade e não merecedoras de confiança, em nossa prática docente para formar os trabalhadores do conhecimento?

Por outro lado, se os atuais ambientes de negócios caracterizam-se pela turbulência, imprevisibilidade e incerteza (Vergara, 1999), será que conteúdos e metodologias de ensino superior que atendiam as necessidades de ambientes estáveis e da formação do trabalhador industrial desenvolverão este novo profissional adequadamente?

Desenvolver capacidades de “inovação”, “criatividade”, “empreendedorismo”, “diferencial competitivo”, não fazia parte da preocupação do Ensino Superior tradicional durante a era Industrial, ao contrário eram considerados comportamentos “inadequados”.

Parece inadiável a realização de mudanças compatíveis com o novo perfil requerido do gestor e com a nova realidade dos negócios para a qual se preparam nossos estudantes.

## **2. Alguns sintomas da não adequação da prática educacional no ensino superior para atender o desenvolvimento profissional do estudante contemporâneo.**

A realidade do estudante de Graduação contemporâneo nesta Instituição caracteriza-se pela alta exposição e familiaridade, desde a infância, com tecnologias de informação como a Internet e jogos interativos. No entanto, a prática de ensino parecia ainda considerar os alunos como mero receptáculo do conhecimento do professor.

Na instituição sob estudo, observamos que nas salas de aula

- continuava-se enfatizando a preleção, mesmo que com utilização de equipamentos multimídia.

- a expectativa dos docentes era, *“o aluno deve ler, fazer anotações, escutar o professor atentamente, resolver casos individualmente ou em grupo, memorizar conceitos e fazer prova para ser considerado aprovado na matéria”* e, *“o professor deve preparar o conteúdo da matéria, explicar oralmente ou através de exemplos, exercícios, casos didáticos, solicitar trabalhos de aplicação dos conceitos estudados e aplicar prova para aferir o aprendizado do aluno”*.

O investimento enfatizava a aquisição das melhores tecnologias de ensino e para a contratação de professores conteudistas. Embora tivesse investido na contratação tanto de professores oriundos do mercado de trabalho (executivos experientes), como de acadêmicos (mestrandos, mestres, doutorandos e doutores), o investimento para desenvolver a capacidade de aprender e trabalhar em equipe dos discentes estava restrito ao funcionamento da Empresa Jr.

No início deste ano, os docentes se depararam em sala de aula com a seguinte situação-problema:

Crescente dispersão, indiferença, desinteresse e até desrespeito -tanto pelo estudo das disciplinas como pelos próprios professores-, apesar dos esforços dos mesmos por “manter junto ao discente a motivação e ministrar aulas interessantes, animadas”.

### **3. O processo de solução de um problema empresarial real com os estudantes desde o primeiro período evidenciou a Iniciação Científica como uma alternativa pedagógica possível.**

A partir do desinteresse crescente pelo estudo conceitual tradicional percebido nos discentes, um grupo de professores de diferentes disciplinas (Teoria Geral de Administração, Teoria das Organizações, Teoria da Comunicação e Metodologia Científica) propôs-se a desenvolver estratégias pedagógicas alternativas visando resgatar esse interesse pelo estudo conceitual assim como sua capacidade de relacionar conceitos estudados com a realidade empresarial.

Foi, então, aproveitada uma consulta sobre o perfil e as motivações dos consumidores de CD pirata realizada a esta instituição de Ensino Superior em Comunicação e Marketing, por organizações parceiras pertencentes a indústria fonográfica e ao poder público estadual, que se deparavam com o seguinte problema real:

O fenômeno da pirataria de CD estava reduzindo o market share da indústria fonográfica e a arrecadação estadual dos impostos correspondentes pelos os direitos autorais.

Portanto solicitaram uma pesquisa que os ajudasse a elaborar estratégias mais eficazes no curto prazo. Até o momento da consulta, estas organizações parceiras consideravam que os maiores consumidores de CD pirata pertenciam às classes de menor poder aquisitivo, portanto haviam elaborado como possíveis soluções, a implantação de programas de conscientização para o respeito do direito autoral e de programas de repressão a pirataria musical. Mas, ambas soluções eram de médio e longo prazo.

A primeira idéia destes professores, autodenominados “Núcleo de Pesquisa”, foi de utilizar os estudantes somente para testar um questionário piloto que seria aplicado em outra amostra. Mas, devido ao interesse despertado especialmente nos estudantes de primeiro período e sua intensa participação nas discussões sobre esta prática de pirataria de CD, estes professores sentiram-se encorajados a envolve-los desde a fase inicial da pesquisa.

Foi assim, pensado junto com eles, qual o tipo de perguntas relevantes do questionário e, também, orientados para aplicar esses questionários-piloto. Depois das modificações necessárias, os estudantes voluntários, devidamente preparados e identificados, foram aplicar os questionários no campo. Estes constavam de perguntas fechadas e abertas.

Os professores do “Núcleo de pesquisa” estavam impressionados com o entusiasmo imediato despertado nos estudantes, visto que esta pesquisa era realizada após o horário normal de aulas. Paralelamente, também consultaram

colegas professores das áreas de estatística, de pesquisa do consumidor assim como os de informática em relação a codificação do questionário, para o tratamento estatístico e para análise dos dados coletados, obtendo ampla colaboração e a realização da pesquisa em tempo muito menor que inicialmente esperado.

A seguir, com os dados coletados, foi iniciada a fase de tabulação e digitação onde também participaram estudantes que estudaram Excel nas disciplinas de informática. Finalmente, os professores utilizaram-se do software SPSS e realizaram o tratamento e análise dos dados que os levou a concluir que os maiores consumidores de CD pirata não pertenciam as faixas de renda mais baixas e, apontaram categorias merecedoras de maior aprofundamento em pesquisa futuras.

Estes resultados preliminares apontavam que o maior consumidor de CD pirata pertencia a classe média e que era a forma por ele encontrada para fazer a personalização das músicas que lhe mais agradavam, pois recusava-se a pagar por músicas que não queria. As implicações diziam respeito da prática de “venda casada” por parte da indústria fonográfica e sinalizavam uma demanda do consumidor ainda não atendida pela indústria. Também alertava-se para a possibilidade de limitada eficácia dos programas de conscientização sobre o direito autoral na prevenção da prática da pirataria.

Os resultados foram apresentados num debate formal sobre Direitos autorais e Pirataria, quinze dias depois da consulta inicial, organizado pelas instituições parceiras, contando com a participação de: representantes de organismos do poder público regulador e de repressão a pirataria, da indústria fonográfica, da associação de compositores e de jornalistas especializados.

Os estudantes voluntários, que haviam participado da pesquisa, foram convidados ao evento para assistirem a apresentação dos professores do Núcleo sobre os resultados preliminares. Sua participação com perguntas, críticas e comentários informados sobre a questão surpreenderam os debatedores e os próprios professores do Núcleo de Pesquisa.

O evento e seus resultados ganharam mídia espontânea também em jornais, rádio e TV com a característica de ter sido uma pesquisa inovadora e de ter apontado novas possibilidades para a elaboração de estratégias de gestão da indústria fonográfica e de repressão a pirataria para o poder público.

Esta exposição inesperada entusiasmou mais ainda os estudantes que passaram a se cadastrar como voluntários do Núcleo de Pesquisa para futuras pesquisas e a participar, pontualmente e com assiduidade, das aulas sobre os resultados preliminares que os professores ministraram. Aqui se incluíam conceitos de metodologia da pesquisa científica, filosofia da ciência, teoria da comunicação, teoria geral de administração e fundamentos de marketing com total atenção, fazendo anotações e compartilhando seus entendimentos.

Adicionalmente, foi-lhes solicitada uma dissertação escrita sobre a relação entre o texto “Miopia em Marketing” e a perda de market share que a indústria fonográfica estava enfrentando que todos entregaram no dia combinado.

Atualmente, os estudantes participantes e os novos voluntários mantêm-se informados sobre as futuras pesquisas do Núcleo, através da lista de discussão dos “Voluntários do Núcleo de Pesquisa” e os professores que colaboraram já utilizaram os dados empíricos coletados para trabalhar conceitos de matemáticas e estatística.

#### 4. Resultados imediatos

Esta prática da Iniciação Científica dos estudantes de graduação a partir do primeiro período de Graduação atingiu os objetivos pedagógicos esperados e desenvolveu um clima organizacional de entusiasmo pela pesquisa científica junto aos discentes, tão notória que resultou:

- na criação e integração do Núcleo de Pesquisa às atividades da Instituição de ensino Superior como instrumento de melhoria do preparo profissional dos estudantes envolvendo estudantes de Graduação em Comunicação e de Marketing desde o primeiro período até os do 8º período.

- no reconhecimento, por parte da Instituição, da capacidade transformadora da iniciação científica junto aos discentes e docentes, especialmente a partir do primeiro período da Graduação, para desenvolver profissionais críticos e cidadãos assim como, para aproveitar a capacidade de pesquisa científica do seu corpo docente. Esse reconhecimento formalizou-se:

- ◆ Na implantação de mais uma modalidade do Programa de Iniciação Científica (PIC) agora oferecido aos discentes desde o primeiro período. Segundo esta modalidade adicional, os discentes voluntários do Núcleo de pesquisa podem acumular até 250 horas de experiência em pesquisa científica o que pode significar um diferencial competitivo do profissional formado por esta Instituição.
- ◆ Como critério de avaliação docente no sistema de avaliação e recompensas premiando sua produção acadêmica.
- ◆ Na contratação dos professores envolvidos nesta experiência, para fazer parte do quadro também como pesquisadores do Núcleo de Pesquisa. Deste modo o papel do professor, nesta Instituição, foi ampliado de professor de disciplina para também professor-pesquisador.

Adicionalmente, esta inovação pedagógica mostrou-se auto-sustentável, pois os recursos dedicados ao Núcleo de Pesquisa retornaram como:

- estudantes com capacidade de relacionar teoria e prática pelo raciocínio crítico sistematizado desenvolvido e maior consciência cidadã do fenômeno da pirataria e suas implicações para os contribuintes.

Especificamente, os estudantes perceberam que a pesquisa científica não é realizada para ratificar práticas empresariais existentes mas para apontar questões antes não pensadas pelos gestores. Também perceberam a importância da pesquisa para orientar ações do poder público de modo que se o perfil e motivações dos consumidores de CD pirata estiver equivocado, provocaria má utilização do dinheiro do contribuinte.

- fator de motivação dos docentes para seu aprimoramento pela aprendizagem coletiva e para a publicação acadêmica. Também constituiu-se em fator motivador para os discentes pois além de aprender a resolver problemas reais desde o primeiro semestre, recebem a certificação de sua experiência adquirida em pesquisa.

- espaço de pesquisa científica para a Instituição e as Instituições que, atualmente, solicitam e custeiam seus serviços de pesquisa do consumidor porque foram

atendidos em curto espaço de tempo por equipes multidisciplinares competentes e a custos acessíveis.

- imagem de excelência da Instituição divulgada pela mídia espontânea que a pesquisa gerou: junto ao mercado empregador que percebeu no debate realizado a qualidade do estudante e junto à sociedade que recebe estudantes mais conscientes dos impactos para o contribuinte e para a sociedade da prática da pirataria de CD e, da “venda cassada” por parte da indústria fonográfica.

- espaço de pesquisa acadêmica sobre aprendizagem e mudança organizacional, pois esta Instituição percebeu a importância de identificar e estimular capacidades não aproveitadas de seu corpo docente assim como do acompanhamento de mudanças não planejadas.

## **5. Para continuar a reflexão sobre a prática pedagógica e suas implicações de médio e longo prazo nesta Instituição de Ensino Superior.**

### **5.1 Sobre a prática pedagógica da Instituição**

A) Percebeu-se que ainda prevalece

- o pressuposto da transmissão do conhecimento, como se o discente fosse apenas depositário dos conhecimentos do professor e não se construísse na relação ação-reflexão (Freire, 1979) nem através da aprendizagem coletiva (Senge, 1990),

- o reducionismo do ensino que fragmentou o conhecimento em disciplinas tornando impossível apreender o complexo (Morin, 2001),

B) A ênfase no ensino de conteúdos, em detrimento do processo educacional e, o estudo disciplinar sem apontar explicitamente a inter-relação da grade curricular para os discentes, impede o desenvolvimento do trabalhador do conhecimento. Neste sentido, Morin (2001) alerta que,

*“devemos pensar o problema do ensino considerando, por um lado, os efeitos cada vez mais graves da compartimentação dos saberes e da incapacidade de articulá-los, uns aos outros; por outro lado, considerando que a aptidão para contextualizar e integrar é uma qualidade fundamental da mente humana, que precisa ser desenvolvida, e não atrofiada”* (p.16)

C) Não estava desenvolvido um espaço para a troca de idéias, para ouvir dos alunos suas dúvidas, críticas, comentários, avanços e resolve-las oportuna e conjuntamente. Com isto não se desenvolvia a reflexão necessária à construção do próprio conhecimento do aluno que passa pela construção do sentido que os conceitos estudados ganham na prática do aluno (Freire, 1979)

D) O papel do docente será de desenvolver o *“ensino educativo, pois o ensino como arte ou ação de transmitir os conhecimentos a um aluno, de modo que os compreenda e assimile, tem um sentido mais restrito, porque apenas cognitivo”* (Morin, 2001).

### **5.2 Sobre as implicações de médio e longo prazo**

- O trabalhador do conhecimento precisa saber aplicar as novas tecnologias aos contextos específicos de negócios, identificar e distinguir quais as tarefas “programáveis” para delegá-las a fim de concentrar seu tempo e esforços em atividades que “agregam valor” - as que demandam criatividade e inovação. Precisa

também desenvolver entendimento global do negócio de sua organização para poder envolver-se ativamente nos processos de aprendizagem e desaprendizagem organizacionais que o conduzam a soluções eficazes. Somente quando conseguir entender as implicações das mudanças para o negócio da empresa onde atua, poderá sincronizar as “melhores práticas” aprendidas com a realidade do ambiente específico de negócios.

- As mudanças, que deverão acontecer tanto na formação como a prática de todos os participantes do processo educacional desse trabalhador do conhecimento, envolvem: os dirigentes das instituições de ensino, os docentes, os próprios discentes assim como, os atuais sistemas de ensino, de avaliação, de estudo da profissão, sob pena de atendermos fragmentada e ineficazmente aos novos desafios do ensino e das praticas de gestão, como se estas fossem questões independentes e de simples resolução.

- Esta Instituição de ensino optou por investir, além dos requisitos solicitados, em espaços para compartilhar entendimentos e reflexão coletivamente como o Núcleo de Pesquisa, gerou assim motivação, desempenho e comprometimento docentes acima do esperados, portanto será necessário estabelecer critérios de avaliação da mesma quanto a sua eficácia na formação do trabalhador do conhecimento.

## 6. Referências Bibliográficas

- ARGYRIS, Chris. “Double-loop learning in organizations” in *Harvard Business Review*, 55(5), p115-25, USA, 1977.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1976.
- RIFKIN, Jeremy *The end of work: The decline of the global labor force and the down of the Post-market era*. New York: Putman, 1995.
- BRIDGES, William *Mundo sem empregos: Os desafios da Sociedade*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho*. Rio de Janeiro: José Olimpio, 2000
- MC GREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw-Hill, p.33-4, 1960.
- VERGARA, Sylvia. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- FREIRE, Paulo. *Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao Pensamento de Paulo Freire*. São Paulo: Cortez& Moraes, 1979.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- MORIN, Edgar *A cabeça bem-feita:repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.