

EDUCOMUNICAÇÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL CRIATIVA EM PROJETOS CORPORATIVOS EAD: UM ESTUDO DE CASO.

EDUCOMMUNICATION IN EDUCATIONAL MANAGEMENT IN CREATIVE PROJECTS CORPORATE - A CASE STUDY IN DISTANCE EDUCATION.

Felipe Chibás Ortiz

Doutor em Ciências da Comunicação pela USP (Universidade de São Paulo).

Escola de Comunicações e Artes, ECA/USP, Av. Dr. Lúcio Martins Rodrigues, 443, SP, CEP 05508-020.

## RESUMO

No presente artigo se apresenta o conceito de Gestão Educacional Criativa em redes e se compara com a Gestão Educacional Tradicional. Demonstra-se a importância da aplicação do enfoque de gestão de projetos na educação. Mostram-se os pontos de contato entre a Gestão Educacional criativa e a Educomunicação, assim como se mostra como a primeira pode ser operacionalizada através da segunda. É comum quando se abordam os estudos sobre a Educomunicação encontrar frequentes alusões à educação de crianças e adolescentes e bem menos frequente a abordagem do tema da educação de adultos no ambiente corporativo que é o foco principal deste trabalho. Também se descreve um estudo de caso feito na empresa Perfectu em que se comparam os resultados pedagógicos obtidos num curso EAD ministrado utilizando a perspectiva educacional e outro realizado desde uma perspectiva mais tradicional do EAD na educação corporativa de adultos. Os resultados sugerem que a utilização da perspectiva educacional permite obter melhores dividendos.

Palavras chaves: Educomunicação; Gestão Educacional; Criatividade; Gestão da comunicação; Educação à distância; Gestão de projetos; NTICs.

## ABSTRACT

The present article introduces the concept of Educational Management Creative networking in comparison to Traditional Educational Administration. It demonstrates the importance of applying project management approach in education. It shows the points of contact between the creative Educational Management and Educommunication, displaying that the first can be



operationalized through the second. It is common when dealing with studies on Educomunicação to find frequent allusions to children and adolescents education. On the other hand it is less frequent to find this issue in adult education in corporate environment - the focus of this work. Moreover this paper also describes a case study that compares the pedagogical results obtained in a Distance Education (DE) course with the results from a traditional course at company called Perfectu. The first one used an Educomunicação perspective and the latter, a traditional one. The results suggest that the use of perspective allows educacional best dividends

**Keywords:** Educomunicação; Educational Management, Creativity, Communication management, distance education, project management, NICTs.

## INTRODUÇÃO

É uma preocupação constante no âmbito nacional e internacional o aperfeiçoamento da educação oferecida tanto presencial como EAD. Este tema passa necessariamente pelas formas de gerir a educação formal e não formal, corporativa e nas instituições de ensino tradicional, como já foi colocado pela UNESCO em diversos foros (2009).

Para isto tem se procurado muitas ferramentas entre elas as provenientes da gestão, comunicação, pedagogia, psicologia, criatividade, entre outras, sempre com um enfoque inter e transdisciplinar. Entre essas novas formas de visualizar o processo com um olhar interdisciplinar e de gestão destaca a nova área de interceptação de conhecimentos nomeada como Educomunicação.

Mas, mesmo sendo a Educomunicação uma área nova que data seu surgimento na década de 1960 e 1970, fundamentalmente em América Latina, o subtema da educação de adultos o setor corporativo utilizando esse enfoque é ainda um tema menos debatido.

Mesmo sendo citada essa necessidade pelos seus principais autores (Soares, 2011; Cittelli, 2011) na prática, ainda este tema não tem sido focado, a não ser nos cursos de formação de professores, mas não assim no referente à capacitação corporativa. Isto se deve, na nossa opinião, por se tratar ainda de um campo muito novo e que tem concentrado seus esforços onde é mais urgente: a formação das novas gerações com uma visão crítica da realidade, através da apropriação por parte das mesmas dos veículos de comunicação.

Utilizar os veículos de comunicação por parte dos alunos (presenciais ou virtuais), em uma perspectiva educacional como parte do processo educação-aprendizagem, para



gerar neles novas mediações e um olhar crítico da realidade constitui ainda um desafio não vencido. O tamanho deste desafio se incrementa mais ainda se falarmos da utilização da mediação tecnológica via Internet.

No presente artigo se oferecem algumas reflexões que tentam contribuir no preenchimento desse vácuo.

O método de estudo utilizado foi teórico-prático, junto com o estudo de caso e o comparativo. O principal objetivo deste trabalho é mostrar a aplicabilidade e as vantagens em se utilizar o enfoque educacional no ensino a distância de adultos em ambiente corporativo. Para este fim se debate sobre o conceito de Gestão Educacional e se apresenta uma aproximação ao conceito de Gestão educacional Criativa, distinguindo-o da Gestão Educacional Tradicional. Abordamos também como utilizar a Gestão de projetos na educação corporativa.

Descreve-se brevemente um caso pesquisado em que se comparam os resultados pedagógicos obtidos por um curso EAD ministrado utilizando a perspectiva educacional e outro, desde uma perspectiva mais tradicional do EAD, ambos da empresa Perfectu.

A Perfectu integra o grupo multinacional Global Estrategia, presente em 15 países de quatro continentes e é considerado o segundo grupo de ensino e-learning de Europa. A Perfectu oferece treinamentos para diversos públicos corporativos, Eles têm diversas durabilidades. Tem convênios com importantes universidades como as de Alcala de Henares, Autônoma de Madrid, entre outras. Desde 2010 a empresa implantou a perspectiva da Educomunicação no planejamento, implantação e avaliação de alguns dos cursos breves, médio e longo prazo da Perfectu-Global Estrategias.

Categorias, conceitos e elementos componentes necessários na Gestão Educacional atual. A primeira categoria a definir é a de gestão. Ela pode ser conceituada como: Gestão é administração, é tomada de decisão, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana (Souza, 2001, p.306).

Tem um sentido mais dinâmico, ao considerar a definição de Souza (2001) que afirma que o termo administração, “traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação” (Souza,



2001). A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos, inclusive na sala de aula seja essa presencial ou virtual.

A gestão possibilita a construção do lado prático de administrar qualquer processo, incluindo o educativo, fazendo com que os objetivos de uma organização ou projeto saiam do papel e se tornem realidade. Por isso, corresponde-se com competências tais como a capacidade de comunicação, trabalho em equipe, construção conjunta de saberes e experiências, entre outras.

Outra definição de gestão que pode contribuir a esclarecer sua essência na educação é a de Elie Ghanem (2011), segundo a qual: Gerir é tomar decisões e outro aspecto importante da gestão da educação, além de sobre o que as decisões são tomadas, é quem toma as decisões. A propósito, também se sedimentou, por muito tempo, a atitude natural, sem questionamentos, de aceitação de uma hierarquia de poder. No topo dessa hierarquia, encontram-se os pequenos grupos que decidem sobre as grandes orientações da educação. É assim nos sistemas escolares, mas também é assim na educação familiar e naquela praticada pelos meios de comunicação de massa (Ghanem, 2011).

Essa definição destaca, diferentemente da anterior, a importância da gestão como tomada de decisões e de quem toma essas decisões, assim como o fato de que a educação pode transcorrer em espaços formais e não formais. Deste modo, mesmo que de forma implícita, essa definição ressalta uma compreensão da educação segundo a qual não é apenas a escola ou a educação formal a única responsável pela educação.

Como nos esclarecem Sevillano, Medina & Torre (2011), hoje se tornou algo bastante comum o uso do termo "estratégia" no campo da educação. Mas na maioria dos casos, esse termo é utilizado sem ter uma visão da real dimensão e abrangência desse conceito. Ele é usado mais como uma referência às estratégias pedagógicas e não como um conceito muito mais abrangente e que pode ser útil para descrever outras possibilidades.

Como já foi destacado por vários autores, entre eles Prahalad & Hamel (1990), a criatividade deve ser inserida como parte do planejamento estratégico. A esse respeito: Não se trata de compreender o nosso setor de atividade tal como ele é, mas de entender como criar novas atividades, novos empreendimentos [...] Então a estratégia passa a ser inovação, criatividade: a busca de novos padrões de oportunidades e de novos padrões de interação [...] (Prahalad & Hamel, 1990).

Portanto, a criatividade deve fazer parte não apenas da gestão estratégica, mas também da gestão do conhecimento e da gestão de projetos, assim como do dia a dia da organização educativa, seja ela principalmente virtual ou presencial. Não é possível hoje, seja a curto,



médio ou longo prazo, gerir um processo educativo sem criatividade, tanto no nível estratégico como no dia a dia. Mesmo que existam inúmeras definições para a finalidade do presente trabalho e por considerá-la suficientemente abrangente, elege-se a seguinte definição de criatividade: [...] é aquela potencialidade, processo, habilidade, capacidade (este último quando se tem desenvolvido o suficiente) ou valor, que consiste no desbloqueio das potencialidades interiores de um indivíduo, grupo, organização, comunidade ou sociedade como um todo, e que pode expressar-se no surgimento de idéias, questionamentos, objetos, produtos, serviços, estratégias e modos de atuação novos e úteis para o contexto que foram criados. (Chibás, 1994, p.70)

Essa definição é particularmente útil no terreno da gestão educacional. Neste sentido, também ajuda compreender a criatividade no âmbito das organizações do setor da Educação tradicional e corporativa como “um fluxo de energia complexo, dinâmico, interativo, emergente e relacional de que estão dotados todos os sistemas vivos em maior ou menor medida.” (Torre, 2008).

Sem um planejamento docente criativo construído de forma participativa, sem temas desafiadores, sem uma utilização inovadora das novas tecnologias no processo ensino-aprendizagem e sem uma comunicação interativa, profunda e constante com o aluno, colegas, comunidade e demais participantes no processo (o que significa propiciar sua participação real) é difícil obter bons resultados na educação atual.

A gestão da comunicação no setor da Educação não só inclui a interação aluno-professor em sala de aula (presencial ou virtual), entre os colegas, entre os professores, entre os diretores, coordenadores e professores, assim como deles com os familiares e colegas não docentes. Inclui também a comunicação com órgãos superiores, a comunidade, empresas, ONGs, partidos políticos, sindicatos e associações, imprensa, outros veículos de comunicação, sociedade, etc. Nesse complexo contexto, deve-se começar a utilizar os conceitos de gestão da comunicação que são utilizados em outros setores, como os de comunicação integrada e relações públicas.

Por isso, também se faz cada vez mais necessário introduzir o conceito de comunicação integrada como meio de gestão da comunicação e ferramenta auxiliar para gerir processos e projetos educacionais em rede. Dito isto, observa-se o conceito de Comunicação Integrada para Kunsch: [...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (Kunsch, 2003, p. 150).



Isto significa, no setor da Educação, que se deve trabalhar de forma unificada e planejada todas as mensagens que se veiculem nos meios de comunicação (murais, folders, flyers, site, disparos de emails, site, blogs, Facebook e demais redes sociais) utilizados pela organização educativa, no intuito de transmitir uma imagem adequada dela, seus cursos e serviços para todos os públicos (alunos, pais, diretores e demais colaboradores internos, assim como a comunidade, imprensa e etc.). Dito de outra forma, deve se ter um planejamento estratégico da comunicação da escola que envolva a todos seus atores de acordo aos objetivos pedagógicos traçados.

Isto implica também entender e respeitar as novas formas das pessoas ou como diz Citelli “dos sujeitos serem e estarem no mundo” sob as influências das TICs e as novas linguagens e culturas que isto acarreta (Citelli, 2011).

Uma ferramenta relativamente nova e complementar à gestão estratégica e que vem sendo cada vez mais usada também nos espaços educativos é a gestão de projetos. Ela permite concretizar de uma forma mais clara a missão, estratégia e objetivos pedagógicos da organização na forma de projetos específicos saídos do mais abrangente planejamento estratégico. A estrutura tradicional da administração educacional deve ser substituída pela gestão estratégica e de projetos. Esta última se caracteriza por utilizar métodos de reestruturação do gerenciamento e adaptação de técnicas específicas, com o objetivo de controlar melhor o uso dos recursos existentes (Farias, 2010).

Projeto é também um documento/produto do planejamento estratégico, dado que nele são registradas as decisões mais concretas de propostas futuristas. Como o próprio nome indica, projetar é lançar para frente, dando sempre a ideia de mudança, de movimento. Projeto representa o vínculo entre os resultados presentes e os esperados, sendo ele o “bilhete” para o futuro.

Uma organização e seu planejamento estratégico podem possuir um programa com vários projetos e subprojetos. Assim, por exemplo, uma instituição de ensino pode ter um projeto já implementado e voltado para ensino presencial com cursos presenciais e outro projeto e-learning, voltado para implementar esse último tipo de cursos. Alias o planejamento, implementação e avaliação de cada curso pode ser visto como um projeto com vários subprojetos, especialmente quando se trate da capacitação EAD.

Segundo o Project Management Institute-PMI, a Gestão de projetos envolve nove áreas do conhecimento que são: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições (2008). Cada uma dessas áreas dá origem a uma gerência ou ângulo da gestão. Desta forma, conseguimos obter um quadro muito mais



completo e realista da situação, permitindo implementar de forma prática as ideias e inovações pensadas pela equipe pedagógica e demais interessadas. Acontece que, se bem essa poderia ser uma ferramenta importante no setor da Educação presencial e virtual, ainda ela não se conhece nem se aplica o suficiente.

A utilização desta ferramenta permitiria reduzir riscos, tempo de implementação e custos na implantação de cursos novos.

As organizações e projetos educativos atuais, tanto os públicos como os privados, os formais como os não formais, assim como os presenciais e virtuais, adotam hoje as mais diversas estruturas, organogramas e formas de gerenciar seus processos (Arashiro, 2008).

Entre toda esta diversidade, em todos estes âmbitos, pode se distinguir basicamente dois pólos ou modelos de gestão: Educacional Tradicional e Educacional Criativa. A seguir, faremos um breve comparativo desses modelos segundo vários indicadores de performance predefinidos e que, de acordo com pesquisas de diversos autores e mesmo nossas, definem um perfil de ambos os tipos de gestão.

Um primeiro ponto de comparação são os valores predominantes. Na gestão Educacional Tradicional, os valores que predominam são mais conservadores, tais como: tradição, hierarquia, respeito das regras e falta de autonomia (Mansur, 2011). Esses valores tendem a estimular a dependência e a obediência, e não a criatividade. No modelo de gestão criativa, os valores que predominam são: foco em inovação, mudança e resultados. Esses valores tendem a estimular autonomia e criatividade.

Outro item que serve para comparar os modelos de gestão é o de visão da gestão. No modelo da gestão Educacional Tradicional, predomina uma visão da gestão em curto prazo e não sistêmica, privilegiando a supervivência da organização, o urgente e fatores operacionais (Melo, 2010). No modelo da gestão Educacional Criativa, predomina uma visão da gestão a médio e longo prazo, planejando o futuro da organização educativa para esses prazos, pensando um pouco além do imediato.

A Gestão Participativa não é aplicada de forma séria e verdadeira no modelo da Gestão Educacional Tradicional (Mansur, 2011; Pereira, 2011). Muitas vezes, declara-se verbalmente, mas na prática ela não acontece, ou seja, não se permite a real participação de todos os envolvidos (professores, alunos, pais, comunidade, etc.) na gestão dos processos educativos. No modelo de Gestão Educacional Criativa sim: aplica-se a Gestão Participativa, permitindo que os envolvidos tenham sua voz dentro dos órgãos diretivos e que esta voz seja escutada.



A Gestão do Conhecimento também não é aplicada de forma séria e verdadeira no modelo da gestão Educacional Tradicional, dado que não se aproveita a experiência, dados e informações geradas pela própria organização para planejar seu crescimento e geri-la (Campos, 2005). No modelo de Gestão Educacional Criativa sim: aplica-se a Gestão do Conhecimento de forma consciente e cotidiana, aproveitando-se programas e softwares que facilitam esse tipo de gestão.

No modelo da Gestão Educacional Tradicional não se estimulam as parcerias, alianças, patrocínios. O foco da organização está mais dentro dela mesma e especificamente na gestão pedagógica, desatendendo-se este aspecto. Hoje, existem evidências empíricas de que as parcerias podem contribuir ao bom desempenho das instituições educativas (Luck, 2000). No modelo de Gestão Educacional Criativa, diversamente, foca-se também as relações com o ambiente externo e não apenas o ambiente interno da organização educacional, sendo exploradas as parcerias e patrocínios de empresas, fornecedores, parcerias com a comunidade, alianças com ONGs e instituições políticas, etc.

A visão do processo educativo no modelo da Gestão Educacional Tradicional é quase sempre parcial, não sistêmica, separando o interno do externo por um lado, assim como visualizando os gestores distantes dos professores. No modelo de Gestão Educacional Criativa, a visão do processo educativo é integral, enxergando-se o ambiente interno e externo da organização educativa como partes integrantes de um único fluxo. Por isso, percebe-se a comunidade, fornecedores, empresas, ONGs e instituições próximas como parceiros, e a relação com eles é muito mais próxima. Também se tende a ver a todos os professores como gestores, prevalecendo sobre a tradicional barreira entre gestores e professores.

Na Gestão Educacional Tradicional, predomina um olhar disciplinar e não uma visão de integração verdadeira das diversas disciplinas, temas e assuntos abordados dentro do projeto pedagógico. Contrário a isso, na Gestão Educacional Criativa a visão do processo educativo é inter ou transdisciplinar, procurando de forma prática ministrar as disciplinas e conhecimentos de forma interativa e interligada (Luck, 2000; Abrucio, 2010).

A tendência na Gestão Educacional Tradicional é a de se ter uma estrutura organizacional menos flexível, com vários níveis hierárquicos, onde é o diretor da organização ou projeto quem realmente decide (Luck, 2000; Martins, 2011; Pereira, 2011). Já na Gestão Educacional Criativa, a estrutura organizacional é mais flexível, com menos níveis hierárquicos e existem órgãos de direção colegiada que são realmente operantes e respeitados. A postura gerencial na Gestão Educacional Tradicional é mais reativa: espera-se que os acontecimentos aconteçam. Nela, não existe uma postura de se antecipar ante as





possibilidades futuras, assim como o estilo de liderança é mais centralizador e autoritário, centrado na figura do diretor ou máximo líder da organização ou projeto. Na Gestão Educacional Criativa, a postura gerencial é proativa, tentando se antecipar aos acontecimentos e procurando dessa forma direcionar seu rumo com um estilo de liderança mais empreendedor, menos burocrático e mais democrático, e descentralizador. Por isso também o clima organizacional que impera é mais positivo, de entusiasmo, apoio entre os integrantes da equipe.

A comunicação integrada é outro ponto de diferenciação entre estes modelos. Na Gestão Educacional Tradicional ela não é aplicada, enquanto que na Gestão Educacional Criativa se aplica a integração da comunicação nos diversos veículos utilizados, atingindo todos os públicos de interesse da organização de acordo aos objetivos estratégicos previamente definidos (Chibás, 2000). Em consequência, as barreiras à comunicação que se enfrentam são menores que no modelo da Gestão Educacional Tradicional, dado que as faz partícipes e “cúmplices” dos diversos públicos ou atores do processo educacional.

A Gestão de projetos como ferramenta da Administração é pouco conhecida e utilizada no setor da Educação, mas nas organizações que adotam o modelo da Gestão Educacional Tradicional ela é praticamente inexistente. Enquanto isso, nas organizações que adotam o modelo de Gestão Educacional Criativa se percebe já um interesse por conhecer e começar a aplicar este instrumento. Existem softwares como o Ms-project versão 2007 da Microsoft que ajudam a implementar este tipo de processo.

Um elemento que deveria ser sempre objeto de preocupação em toda organização ou projeto educativo é o da sua sustentabilidade, ou seja, sua manutenção e crescimento financeiro, cultural e social. Mesmo assim, nas organizações e projetos que adotam o modelo de Gestão Educacional Tradicional não existe essa preocupação. Espera-se que tudo venha determinado de cima ou pelas conjunturas, como se isto não dependesse também da atuação dos seus integrantes. Nas organizações onde se adota a Gestão Educacional Criativa, têm-se plena consciência de que da atuação dos gestores e dos demais envolvidos depende a supervivência da organização e seus projetos, e por isto se planeja de forma séria a sustentabilidade da organização e seus projetos.

Exploram-se menos as novas tecnologias e redes sociais na Gestão Educacional Tradicional. Nas organizações que adotam a Gestão Educacional Criativa, exploram-se mais as novas tecnologias e redes sociais, dados os valores e posturas adotadas, mais associadas à inovação, mudança e criatividade.



Na Gestão Educacional Tradicional, não existe uma preocupação real sobre como gerir o clima organizacional, saber lidar com as emoções e sentimentos da equipe, alunos e demais participantes do processo. Na Gestão Educacional Criativa este é um ponto fundamental, dado que sem um clima positivo fica difícil pensar, criar e desenvolver projetos conjuntos (Chibás, 2000).

Por sua vez, como consequência desta postura geral dos gestores e da organização, os resultados obtidos na Gestão Educacional Tradicional, tanto na dimensão pedagógica como na gerencial, caracterizam-se por serem menos inovadores (Abrucio, 2008); enquanto isso, na Gestão Educacional Criativa, por serem mais criativos. Assim, por exemplo, nas organizações que adotam esse último modelo de gestão, é comum ver estudantes que ganharam prêmios com seus trabalhos, monografias ou projetos de pesquisa; professores que tiveram alguma distinção pelo seu trabalho; bom aproveitamento escolar geral; ideias ou projetos surgidos da organização educativa que estão sendo colocadas em prática pelas empresas parceiras, a Prefeitura ou outras entidades.

Os indicadores de gestão que foram comparados acima em ambos os modelos de gestão se resumem no quadro a seguir:

INDICADOR	MODELOS DE GESTÃO	
	Educacional Tradicional	Educacional Criativa
Valores predominantes	Tradição, hierarquia, regras	Inovação, mudança, resultados
Estimula	Dependência e obediência	Autonomia e criatividade
Visão da gestão	Curto prazo	Médio e longo prazo
Gestão Participativa	Não utiliza	Utiliza
Gestão do Conhecimento	Não faz	Faz
Parcerias, alianças, patrocínios	Não explora	Explora
Visão do processo educativo	Parcial (interno vs. externo/ gestores vs. professores)	Integral (interno e externo/ gestores com professores)
Olhar transdisciplinar	Não utiliza	Utiliza
Estrutura organizacional	Menos flexível e com mais níveis hierárquicos	Mais flexível e com menos níveis hierárquicos
Postura gerencial	Reativa	Proativa
Estilo de liderança	Autoritário e centralizador	Democrático e descentralizador
Clima	Negativo	Positivo



Organizacional/Gestão dos afetos		
Comunicação integrada	Tem	Não tem
Barreiras à comunicação	Muitas	Poucas
Gestão de projetos	Não utiliza ou utiliza pouco	Utiliza eficientemente
Sustentabilidade	Não tem de forma planejada	Tem de forma planejada
Novas tecnologias e redes sociais	Explora pouco	Utiliza bastante
Resultados inovadores	Não tem ou têm poucos	Tem

Quadro nº1: Comparação entre os Modelos de Gestão Educacional Tradicional e Gestão Educacional Criativa

Fonte: Arquivo do autor

É necessário ressaltar que, entre as organizações que adotam o modelo de Gestão Educacional Tradicional e as que adotam um modelo de Gestão Educacional Criativa, existe todo um contínuum de organizações que adotam modelos intermediários entre esses dois polos, misturando características de cada um desses dois modelos hipotéticos opostos. Essa subdivisão em dois modelos é puramente didática. Na prática, não existem organizações “puras” que adotem totalmente o modelo de gestão tradicional ou as que adotem totalmente o modelo de gestão educacional criativa, senão que há algumas que tendem mais para um modelo do que para o outro.

Pode-se afirmar, em síntese, que a Gestão Educacional Criativa em redes é uma proposta de gerir as organizações e operacionalizar projetos educativos com ênfase numa visão criativa e comunicacional da organização guiada por um conceito transdisciplinar, baseada em disciplinas tais como: Administração (Gestão), Educação, Comunicação, Educomunicação, Criatividade, Psicologia, Sociologia, Antropologia e Direito, entre outras. Sua finalidade principal é a de promover a criatividade de todos os participantes no processo educativo (alunos, professores, gestores, pais, comunidade, etc.) e a de facilitar, através de indicadores operacionais claros, a visualização e a implementação de uma gestão educativa mais atual, flexível, que se adapte às urgentes e mutantes demandas da sociedade contemporânea. Fazer uma Gestão Educacional Criativa significa exercer o poder de forma participativa e criativa, implementar estratégias flexíveis e que se adaptem à situação da organização ou projeto educativo e seu contexto, assim como aplicar a gestão de projetos e

demais instrumentos da administração antes mencionados nos indicadores de desempenho, de forma inovadora.

Esta reflexão vem de encontro de forma natural com a perspectiva educacional, como uma via de operacionalização desta proposta partindo da apropriação crítica por parte dos alunos presenciais ou virtuais dos veículos da comunicação utilizados nos cursos, assim como da construção conjunta do conhecimento desde uma visão dialógica que envolva tanto o dialogo professor-aluno, como o dialogo aluno-aluno, mas permitindo que o controle do direcionamento do curso seja realmente partilhado entre o grupo de alunos e o professor. Para termos mais clareza disto partamos do conceito de Educomunicação entendida como: “um conjunto das ações inerentes ao planejamento, implementação e avaliação de processos, programas e produtos destinados a criar e fortalecer ecossistemas comunicativos” (Soares, 2011, p. 44). Em outro momento o mesmo autor ‘e um pouco mais explicito quando define a Educomunicação como: “o conjunto de ações voltadas para a criação de ecossistemas comunicativos abertos e criativos em espaços educativos, favorecedores tanto de relações dialógicas entre pessoas e grupos humanos quanto de uma apropriação criativa dos recursos da informação nos processos de produção da cultura e da difusão do conhecimento. O novo campo apresenta-se como inter-discursivo, inter-disciplinar e mediado pelas tecnologias” (Soares, 2003, p. 5).

Da intercepção de todas essas matrizes (Gestão, Educação, Comunicação e Criatividade) surgem os ecossistemas comunicativos, entendidos como os espaços nos quais se operacionaliza a Educomunicação, quer dizer sistemas abertos, complexos e dinâmicos no qual convivem e se comunicam de forma integrada e criativa diversas linguagens (escrita, visual, auditiva, multimídia, etc.) provenientes de diversas fontes (professor, alunos, comunidade, redes sociais, instituições, outros atores sociais, etc.). Esses ecossistemas ou espaços comunicacionais podem ser virtuais ou presenciais, formais ou não formais.

Na próxima figura, podemos apreciar uma representação gráfica do que foi descrito até aqui.



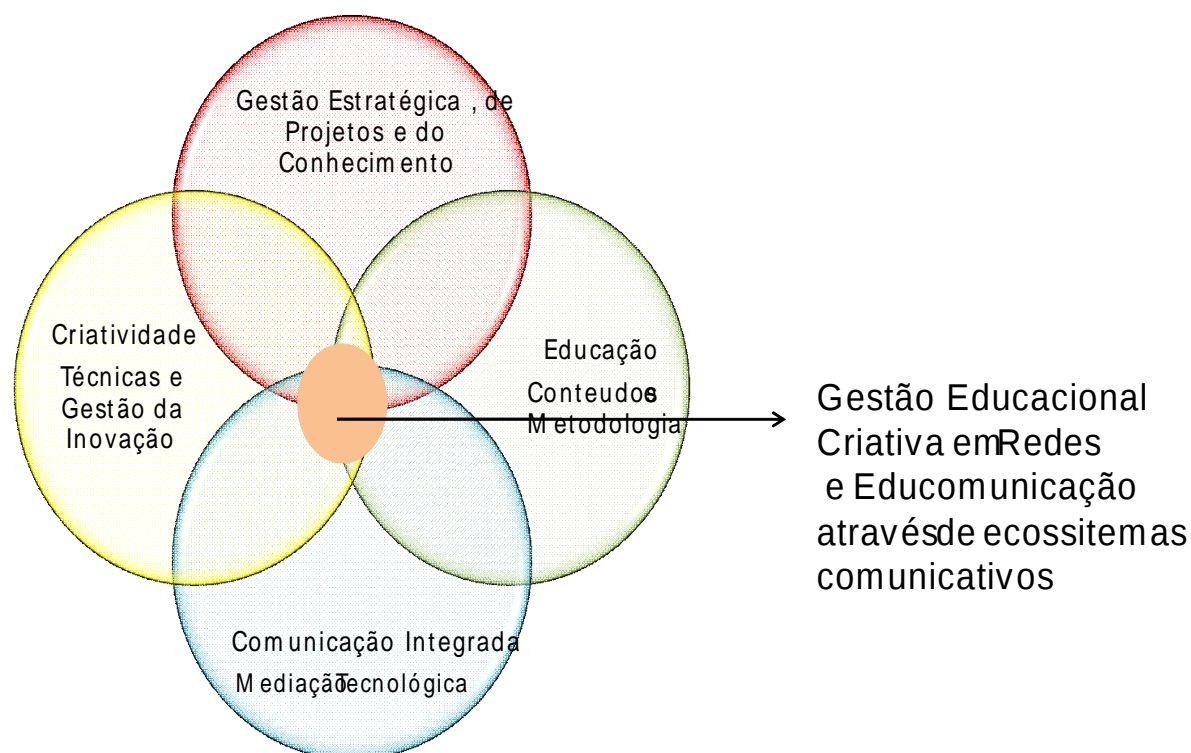


Figura nº1: Gestão Educacional Criativa em redes - Interdisciplinaridade

Fonte: Arquivo do autor

Dentro de uma mesma organização educativa podem coexistir vários modelos de gestão. Assim, determinados projetos podem, dentro dela, ser geridos de acordo com um modelo mais próximo da gestão criativa, enquanto que outros podem estar mais próximos de uma gestão mais tradicional.

Gestão da EAD: ecossistemas comunicativos em espaços virtuais, reais e blended (híbridos). O papel da gestão e do gestor educacional ou mediador cresce com o advento das novas tecnologias e da educação utilizando as plataformas e-learning, pois se o gestor não se dedica à manutenção e atualização oferecendo novos cursos, metodologias e desafios, os alunos e participantes no processo cansam muito mais fácil e rapidamente do que quando se apresentam outras metodologias.

A educação a distancia atual impõe vários desafios que vão muito além do simples uso da tecnologia como meio de comunicação com o aluno. Entre esses desafios destacam os de motivar o aluno, gerir os contatos com eles e entre eles, fazer que eles sintam a presença na distancia do professor e demais colegas, tomar decisões conjuntas, apreender a apreender com os outros, o de superar ou integrar os conhecimentos que os alunos conseguem fora da plataforma EAD formal da instituição de ensino formal, entre outros (Palloff & Pratt, 2004; Kenski, 2011).

Na contemporaneidade, muitas vezes se aprende em rede (Castells, 1996). As redes são um magnífico recurso para manter as pessoas físicas e jurídicas interligadas e partilhando experiências, informação, conhecimentos etc. Mas é bom entender que o conceito de rede antecede as chamadas redes sociais de internet. Uma rede social é uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns. Uma das características fundamentais na definição das redes é a sua abertura e porosidade, possibilitando relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes. "Redes não são, portanto, apenas outra forma de estrutura, mas quase uma não estrutura, no sentido de que parte de sua força está na habilidade de se fazer e desfazer rapidamente". (Duarte & Frei, 2008, p.9).

As redes de aprendizado são hoje uma realidade e quase todas utilizam de uma forma ou outra algum tipo de suporte de internet. Às vezes, fazem parte de uma organização educacional formal e outras pelo contrário, surgem espontaneamente dentro de uma rede social na internet que nasceu com outros fins e que posteriormente se tornou uma fonte de aprendizado, dado que na mesma se discutem assuntos de mútuo interesse para seus integrantes de forma totalmente informal. Aprender a gerir de forma planejada, séria e inovadora estas redes é um dos desafios atuais da gestão na educação. Muitas vezes, as redes "não formais" na internet que tentam criar as escolas e faculdades formais para seus alunos e ex-alunos terminam sendo um tremendo fracasso pela falta de uma gestão verdadeiramente criativa.

Hoje também se acostuma a trabalhar com modalidades mistas de trabalho educativo que unem os veículos da internet e presenciais, também chamadas de híbridas ou blended, tentando reunir as vantagens de ambos. Mas essas modalidades de trabalho educativo também envolvem novos desafios para a gestão educacional.

Muitas vezes, acontece que se administram novos espaços educativos virtuais com velhas fórmulas de gerir a educação e a comunicação. Por este motivo, às vezes, realizam-se algumas atividades na Internet sem integrar as diversas mídias e veículos, e sem explorar



criativamente todas as possibilidades que esses veículos oferecem. Um clássico exemplo é a elaboração de aulas para plataformas e-learning que apenas utilizam um texto digitalizado e uma apresentação Power Point para complementar. Consequentemente, o aluno perde interesse. Superar estas barreiras à comunicação é também papel da Gestão Educacional Criativa. Do que se trata é de criar ecossistemas diferenciados de comunicação, onde o instrutor ou mediador EAD facilite o surgimento de uma comunidade com laços afetivos interdependentes entre os participantes e se crie através da pesquisa conhecimento junto com um olhar crítico da realidade (Soares, 2003).

Cabe também aqui a pergunta: Quais são as semelhanças e as diferenças entre a gestão presencial de projetos e a gestão virtual ou na Internet de processos educacionais?

A estratégia da capacitação e os cursos oferecidos pela Perfectu via Internet e blended focam o público corporativo se fazendo cursos in company fechados para empresas ou oferecidos via internet abertos para o mercado, disponibilizados na loja virtual da Perfectu. Estes cursos são oferecidos em parceria com universidades espanholas e os participantes ao finalizar os mesmos tem a certificação dupla da Perfectu e da universidade com a qual tenham feito o curso.

O método utilizado na presente pesquisa foi o teórico-prático, junto com o estudo de caso e o comparativo. Esses se concretizaram através da utilização do levantamento de documentos, revisão bibliográfica, questionários e entrevistas realizadas aos atuais CEOs e principais gestores da empresa Global Estrategia.

Compararam-se os participantes de duas turmas de um curso blended de 44 horas e que por tanto utilizavam tanto a modalidade e-learning como a presencial. Os alunos investiam em torno de 4 horas por semana no curso o que fazia que esse demorasse em torno de um mês e meio.

Estes cursos são oferecidos na plataforma Moodle do site da Perfectu, um deles utilizando a perspectiva tradicional e outro utilizando a Gestão Educacional Criativa operacionalizada com o enfoque educacional. O curso piloto escolhido foi o de Marketing Pessoal, com 36 alunos que compraram via web o treinamento, sendo 17 para o curso tradicional e 17 que compraram o curso utilizando a perspectiva educacional. Os dois grupos receberam as mesmas informações mercadológicas e não se lhes informou que estavam participando de uma experiência. Os alunos de ambos os grupos eram pessoas já formadas que estavam procurando um destaque maior nas suas carreiras e eram em ambas as salas virtuais 60% femininos e 40% masculino. Todos de diferentes estados do Brasil, mas



predominando os alunos do sudeste (60%). A faixa etária dos mesmos foi de 29 a 37 anos, o que pode ser classificado como adulto-jovem.

Ambos os cursos desfrutaram dos mesmos recursos tecnológicos (disponibilizados no site do curso textos em e-book, vídeos, apresentação Power Point de cada aula, biblioteca virtual, sala de chat, fórum de debate, miniblog individual, email individual do cursista, contato direto com o tutor, MSN, etc.) e no seu desenho incluíam 3 encontros presenciais grupais com os tutores (um no início, outro no meio e outro no fim) e as chamadas telefônicas da equipe de suporte da Perfectu para os alunos participantes que não entravam na plataforma, assim como disparos de email para lembrar os dias e horários das aulas. O tutor estava disponível via Internet para esclarecimento de dúvidas individuais e marcava também esclarecimentos coletivos via chat.

Controlaram-se as variáveis: índices de satisfação dos alunos, taxa de permanência dos alunos no curso, assim como índice de cumprimento dos objetivos dos cursos na opinião dos professores, alunos e gestores do curso.

No caso do curso que saiu do padrão tradicional EAD operacionalizamos a Gestão Educacional Criativa através da aplicação da Educomunicação na forma da criação de ecossistemas criativos partindo da aplicação dos seguintes princípios:

- Negociaram-se os principais temas e bibliografia do curso na primeira reunião presencial de trabalho do tutor com os alunos de acordo com as necessidades e expectativas dos integrantes do curso.
- Desde o início foi apresentado o objetivo de se criar uma comunidade de aprendizagem e se ter vínculos afetivos.
- Além dos veículos de comunicação existentes na plataforma Moodle, fechados para os alunos participantes, os alunos criaram dois veículos de comunicação (blog e página no Facebook) onde se publicaram os trabalhos e resultados do mesmo, dando-se feedback. Essa seria uma forma de testar suas ideias com o “mundo”. Esses veículos eram administrados pelos alunos, mas monitorado pelo tutor, que cobrava a participação de todos no mesmo.
- Em várias oportunidades se reflexionou sobre como funciona a manutenção de um blog e como se construir conteúdo para o mesmo.
- Postura do tutor não de detentor do conhecimento e sim dialógica e de estimulação da participação de todos. O tutor como mediador e facilitador do processo docente.





- Postura do tutor de um comedido interesse explícito pelo dia a dia e as preocupações cotidianas dos alunos, assim como pela forma em que os conteúdos do curso estavam sendo aplicados.
- Estimulou-se a cooperação e uma sadia interdependência através de tarefas coletivas que implicavam pesquisa conjunta e atividades colaborativas.
- Evitaram-se as tarefas com perguntas fechadas. Utilizaram-se mais tarefas com perguntas abertas, dissertativas.
- Utilizou-se em várias das reuniões virtuais do grupo e na última presencial técnicas de criatividade como o Brainstorming, Método das nove janelas, entre outros. Buscava-se e forma explícita estimular a criatividade, os olhares e leituras diferentes da realidade, assim como o novo na estruturação da forma e do conteúdo nos veículos montados pela sala.
- Colocaram-se tarefas que envolviam a avaliação coletiva e individual, assim como a autoavaliação.
- Promoviam-se análises dos participantes referentes a situações reais que estivessem acontecendo na vida real no momento relativas aos temas do curso. Essas análises eram promovidas on line via chat ou offline via fórum de debate.
- Promoviam-se análises dos participantes não apenas dos conteúdos colocados, mas também sobre a metodologia ou maneira em que estes foram disponibilizados.
- Promoviam-se o debate através de perguntas abertas feitas pelo tutor sobre a relação dos temas do curso com a responsabilidade social e ambiental.
- O tutor mostrava de forma explícita seu interesse e compromisso em que os alunos tivessem um bom resultado.
- Ênfase declarada por parte do tutor na pesquisa e na construção conjunta do conhecimento, outorgando a responsabilidade do aprendizado ao aluno.

O outro grupo que seguiu o padrão comum dos cursos EAD recebeu o treinamento com a mesma carga horária os mesmos recursos tecnológicos, mas não se criaram veículos de comunicação dos alunos a não ser os já pré-existentes na plataforma e o tutor manteve uma postura mais distante, focada nos conteúdos do curso, postou tarefas com perguntas 50% fechadas e 50% dissertativas, focou mais o trabalho individual e estimulou a competição ou nota individual, ainda quando se teve o trabalho final em grupos.

Os principais resultados obtidos foram: o curso e-learning tradicional foi finalizado por 56,0% dos participantes enquanto que o baseado na perspectiva educacional teve um índice de retenção de 78, 00. As respostas referentes aos índices de satisfação com o curso



para professores e alunos foram levantadas através do questionário de avaliação final do curso. No caso do curso ministrado seguindo a metodologia educacional foram de 82% para os alunos e 100% para os professores, enquanto que para o curso EAD tradicional foi de apenas 53% para os alunos e 61% para os professores.

Estes resultados foram depois corroborados em entrevista feita ao CEO e dois executivos da Global Estratégias.

O caso apresentado permitiu comparar os resultados da Gestão educacional criativa utilizando o enfoque da Educomunicação com os cursos que utilizavam as novas tecnologias mas dentro de um enfoque mais tradicional. Dessa forma conseguimos observar diferenças significativas favoráveis ao curso que aplica o enfoque educacional, tanto nos índices de satisfação dos alunos e professores, como na taxa de permanência dos alunos e no elevado índice de cumprimento dos objetivos do curso na opinião dos professores e alunos. O enfoque educacional pode ser uma das vias que pode contribuir para operacionalizar uma Gestão educacional criativa em redes.

Pode-se concluir que a gestão educacional atual deve estar embasada no planejamento estratégico da organização, mas complementando-se com a gestão de projeto, como ferramentas da Administração que permitiram implementar de forma empírica uma visão mais abrangente e profunda de ensino, seja este formal ou não formal, a distância ou presencial, visando a construção coletiva de um novo saber que se ajuste tanto na forma como no conteúdo às novas demandas da sociedade. Para isto, é necessário diagnosticar e mapear os diversos modelos ou paradigmas de gestão que estão sendo aplicados hoje nos processos educacionais formais e não formais, assim como as estratégias criativas que os gestores e alunos colocam em prática para conseguir resultados inovadores nas organizações e projetos educativos atuais.

Uma segunda etapa seria a elaboração de instrumentos de pesquisa funcionais que permitam fazer de forma rápida esses diagnósticos, e a partir deles começar a modificar a realidade. Dessa forma, será possível haver contribuição para formar, portanto, profissionais que sejam verdadeiros gestores-educadores aptos a pensar a criação de novos projetos educativos que tenham como foco o desenvolvimento do indivíduo por meio da sensibilidade, da afetividade e da criatividade novas próprias dessa nova realidade mediática.

Este direcionamento permitirá o desenvolvimento do conhecimento teórico-prático sobre os modelos de gestão que podem dar melhores resultados nas redes educacionais formais e não formais na realidade social atual, assim como em cada situação específica. Desta maneira, permitirá também identificar formas de gerir, estratégias e táticas mais



eficazes e próprias para o setor de Educação corporativa, levantando as principais barreiras à comunicação e à Gestão Educacional Criativa, assim como contribuindo ao uso crítico e inovador das novas tecnologias no processo de entendimento e transformação da nova realidade. Concomitantemente, resultará na melhoria do processo de formação e capacitação de professores-gestores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrucio, F.L.. Gestão, escolar e qualidade. Fundação Getulio Vargas, 2011. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos>>. Acesso em 10/10/11.
- Aguiar, M.. 2001. Gestão da educação e a formação do profissional da educação no Brasil. In: Ferreira, N. & Aguiar, M. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**, São Paulo: Cortez. pp. 193-210.
- \_\_\_\_\_. 2001. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**, São Paulo: Cortez, pp. 243-254.
- Arashiro, L.. 2008. Criando Laços: a gestão da comunicação e da educação em instituições de ensino privadas. In: **Comunicação e Educação**, nº2: 78-91.
- Campos, R. F.. 2005. Fazer mais com menos – gestão educacional na perspectiva da CEPAL e da UNESCO, In: – **UNOESC, Estado e Política Educacional** / n.05.
- Castells, M.. 1996. Fluxos, redes e identidades: uma teoria crítica da sociedade informal. In: Castells, M.; Flecha, R.; Freire, P.; Giroux, H.; Macedo, D. & Willis, P. (Edit.). **Novas Perspectivas e críticas em educação**. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Citelli, A. O.. 2011. Comunicação e Educação: implicações contemporâneas. Em: Citelli, A. O. & Costa, M. C.(Org.), **Educomunicação, construindo uma nova área do conhecimento**, São Paulo: Paulinas.
- Chibas, O. F.. 2000. Barreiras à Comunicação e Criatividade Organizacional: um estudo em hotéis brasileiros e cubanos. **Dissertação de Mestrado**, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Duarte, F. & Frei, K.. 2008. Redes Urbanas. In: Duarte, F.; Quandt, C. & Souza, Q.. **O Tempo Das Redes**, p. 156. Editora Perspectiva S/A..
- Farias Filho, J. R. de. 2010. Definindo sucesso em projetos. In: **Revista de Gestão e Projetos** v. 1: 68-85.
- Ghanem E.. O que Pode Significar a Gestão da Educação, FEUSP / ONG Ação Educativa, disponível em: <<http://www.hottopos.com/videtur20/eli.htm>>. Acesso em 12/12/2011.



KENSKI, V.. Tecnologias digitais e a universalização da educação, 2011. Disponível em: <http://pedagogianoblog.blogspot.com/2009/11/artigo-de-vani-kenski.html>>. Acesso em 24/09/11.

Kunsch, M. M. K.. 2003. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus.

Luck, H.. 1997. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. In: *Gestão em Rede*, No. 3:13-18.

\_\_\_\_\_. 2000. Perspectivas para da gestão escolar e implicações quanto a formação de seus gestores , In: **Em Aberto**, Brasília, v. 17:11-33.

\_\_\_\_\_. 2009. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. São Paulo: Fundação Lemann/Editora Positivo.

Mansur, A.. 2011. A gestão na educação a distância : novas propostas, novas questões, In: Martins, A.M. *Gestão e autonomia escolar: um estudo comparado Brasil/Portugal*. In: **Revista Brasileira de Educação**, vol. 16: 69-98.

Melo, M.. 2010. Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: Ferreira, N.; Montenegro, C. B.; Nóbrega, K. C. & Souza, T.. *A gestão estratégica em educação e seus impactos na prestação dos serviços*, In: **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 9: 202-223.

Palloff, R. M. & Pratt, K.. 2004. **O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudantes on-line**. Porto Alegre: Artmed.

Pereira, S. M.. 2011. Descentralização Administrativa e Práticas de Gestão Participativa: o Conselho Escolar em análise, In: **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 3:192-212.

PMI - Project Management Institute. 2008. **The guide to the project management body of knowledge**. (4a. ed.). Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. In : **Harvard Business Review**, v. 90: 79-91.

Sastre, M. 2003. Participación y poder: uma reflexión sobre las dificultades del proyecto participativo em la escuela. In: Ferreira, N. (Org.). **A gestão da educação na sociedade mundializada: por uma nova cidadania**. Rio de Janeiro: DPA editora, pp. 177-200.

Sevillano, M.; Medina, A. & Torre, S. de la. 2011. Una universidad para el siglo XXI: orientaciones para el diseño de nuevos planes de estudio en EEES. In: **Documento para el cambio: Hacia una educación transformadora**, Barcelona: Editorial Circulo Rojo. pp. 131-142.



Sousa, S.. 2001. Escola e empresa: iniciativas de parceria no Estado de São Paulo. In: Ferreira N. & Aguiar, M. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**, São Paulo: Cortez, pp. 295-316.

Soares, I. de O.. 2011. **Educomunicação, o conceito, o profissional, a aplicação**. São Paulo: Paulinas.

\_\_\_\_\_. “EaD como prática educacional: Emoção e racionalidade operativa”. 2003. Disponível em: <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/3.pdf>, Acesso em 27/11/2012.

Torre, S. de la. 2008. Creatividad cuántica. Una mirada transdisciplinar. In: **Encuentros Multidisciplinares**, nº 28, vol. X.

UNESCO. 2009. **Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo; superar la desigualdad: por qué es importante la gobernanza**. Paris: UNESCO.

