

## Aprendizagem em equipes sobre perspectivas do Endomarketing: desafio *team based learning* (TBL)

Patrícia Sales Patrício

FATEC Ipiranga

e-mail: patricia.patricio@fatec.sp.gov.br

### Resumo

Este relato de experiência descreve a atividade intitulada “Desafio TBL”. Aplicada para estudantes do quarto semestre do curso superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Fatec Ipiranga, a atividade utilizou a metodologia ativa *team based learning* (TBL, aprendizagem baseada em times). O “Desafio TBL” tem o objetivo de refletir individualmente e debater em equipe as perspectivas do Endomarketing (marketing para público interno de organizações). Entre as dificuldades encontradas, a principal foi gerenciar o tempo. Ao fim da aula, os estudantes avaliaram individualmente o processo e consideraram que integração, trabalho em equipe e comunicação foram os principais pontos fortes da atividade (e são, justamente, as competências desenvolvidas). Para os próximos semestres, o “Desafio TBL” deve ser aprimorado, somando a metodologia ativa *flipped classroom* (sala de aula invertida).

**Palavras-chave:** Team based learning (TBL), brainstorming, desenvolvimento de competências, endomarketing, metodologias ativas.

### Introdução

Este relato de experiência aborda a utilização da metodologia ativa *team based learning* (TBL, aprendizagem baseada em equipes) na disciplina Comunicação Interna e Endomarketing, ministrada no quarto semestre do Curso Superior de Tecnologia da Fatec Ipiranga. A ideia de desenvolver o “Desafio TBL”, a partir do conteúdo “Perspectivas do Endomarketing” (aula expositiva tradicional) surgiu a partir de uma capacitação em Design Sprint oferecida aos docentes da unidade. Foram utilizados recursos tecnológicos muito simples: interface do Siga para postagem de conteúdo de aula, gerenciamento e localização dos e-mails dos alunos; plataforma Google Drive/Planilhas para registro e tabulação das avaliações dos estudantes sobre o “Desafio TBL”. Essa atividade, realizada em sala de aula, não necessariamente exige o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs); porém, foi facultado aos estudantes realizar pesquisas em seus celulares sobre os temas propostos para os debates em equipe.

Antes de prosseguir, faz-se necessário apresentar algumas definições sobre endomarketing, campo de conhecimento relativamente recente no Brasil (pouco menos de 30 anos). Segundo Bekin (2004), endomarketing envolve ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno de organizações [1]. Para Analisa Brum (2000), trata-se de um conjunto de técnicas e estratégias que servem para alinhar o pensamento dos funcionários com missão, objetivos e valores de uma organização [2]. Esses autores fazem parte da bibliografia básica da disciplina, que dialoga com outros componentes curriculares do quarto semestre do curso, no âmbito da gestão de pessoas: Liderança, Técnicas de Negociação, Responsabilidade Socioambiental e a disciplina-eixo do semestre, Gestão de Pessoas.

O Plano de Ensino da disciplina Comunicação Interna e Endomarketing apresenta o seguinte itinerário nos conteúdos abordados:

- noções iniciais (definições, conceitos);
- técnicas de marketing aplicadas ao Endomarketing;
- pesquisa de clima organizacional (para conhecer o que pensa e sente o conjunto dos funcionários);
- elaboração de diagnóstico organizacional (indicando pontos fortes e pontos de atenção nas práticas de gestão de pessoas, conforme percepção dos funcionários);
- planejamento de um programa de Endomarketing, com canais de comunicação interna, instrumentos e ações de Endomarketing;
- avaliação do processo (o que funcionou e o que falhou no programa);
- discussão sobre as perspectivas do Endomarketing.

A pesquisa de clima organizacional, a elaboração do diagnóstico e o planejamento do programa de Endomarketing são elaborados em equipe e compõem as avaliações bimestrais. Pode-se afirmar que a metodologia problem based learning (PBL, aprendizagem baseada em problemas) está relacionada com a elaboração de diagnóstico e planejamento do programa de Endomarketing, mas este relato de experiência se refere a outro momento da jornada de aprendizagem: a aula “Perspectivas do Endomarketing”, que serve para “amarrar” os conceitos abordados ao longo do semestre letivo.

#### Objetivo da aula e competências desenvolvidas

O objetivo da aula é incentivar estudantes a discutir, em equipe, as perspectivas do Endomarketing, ou seja, as contribuições desse campo de conhecimento para os próximos anos. E debater: que afirmações apresentadas por Bekin em 2004 [1], referentes às tendências para os próximos anos, ainda são válidas? O autor fala, por exemplo, em retrocesso da terceirização. Mas não é o que se viu no Brasil, especialmente após a aprovação da Lei de Terceirização (Lei 13.429/2017), que passou a permitir a terceirização irrestrita, inclusive para as atividades-fim [3]. Isso quer dizer que uma escola pode terceirizar seu quadro de professores e um hospital, seu corpo médico. Entidades como a Anamatra (associação de juízes do trabalho) entendem que a lei agrava problemas como o turnover (rotatividade) de trabalhadores, trazendo prejuízos para a saúde pública e a Previdência Social [4].

Entre 2012 e 2018, a aula “Perspectivas do Endomarketing” era ministrada com metodologia tradicional (aula expositiva). O conteúdo, apresentado em data show, trazia um arquivo no formato Power Point resumindo o último capítulo do livro de Saul Bekin [1], constante da bibliografia básica da disciplina Comunicação Interna e Endomarketing. No primeiro semestre de 2019, surgiu a ideia de criar um desafio baseado na metodologia ativa TBL, utilizando também brainstorming com a técnica de divergir/convergir em equipes [5].

Desse modo, as competências desenvolvidas são relacionamento interpessoal (integração), comunicação e trabalho em equipe. Segundo o Projeto Pedagógico do Curso de Gestão Comercial das Fatecs, a competência que mais se aproxima do escopo da disciplina Comunicação Interna e Endomarketing está relacionada à proatividade e capacidade de decisão para alinhamento estratégico da comunicação nas organizações.

Conforme Chiavenato (2006), não basta apenas possuir competência, as pessoas devem reconhecê-la. Para Santos e Rondó (2012), competências se formam com conhecimento,

experiências, motivação, vontade, comprometimento, ferramentas, equipamentos e local de trabalho adequado [6].

## **Metodologia ativa utilizada e sua justificativa**

Considerando que, conforme estatísticas do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga) da Fatec Ipiranga, a média etária dos matriculados em Comunicação Interna e Endomarketing é de 30 anos, o perfil do alunado é da Geração Y, que viveu a transformação social gerada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Como assinala Dias (2016, grifos da autora), a “relação professor x aluno configurada em falar x ouvir não tem mais sentido para essas gerações” [7].

Dias (2016) elenca algumas das metodologias ativas:

- Kolb - aprendizagem baseada na reflexão sobre a experiência;
- PBL - problem based learning (aprendizagem baseada em problemas);
- TBL - team based learning (aprendizagem baseada em times);
- peer instruction - instrução aos pares;
- PBL - project based learning (aprendizagem baseada em projetos);
- seminários;
- trabalhos de investigação e pesquisa;
- estudos de casos;
- brainstorming - na tradução do inglês, tempestade de ideias [7].

Dentre as metodologias citadas, foram escolhidas a aprendizagem baseada em times (TBL), somada ao brainstorming, para desenvolver as competências relacionamento interpessoal, comunicação e trabalho em equipe, conforme objetivo previsto em plano de aula.

Os procedimentos de preparo da aula envolveram:

Síntese dos conteúdos da aula em cinco temas, cinco perspectivas do Endomarketing a serem debatidas pelas equipes de estudantes;

envio de e-mail informando sobre a importância da pontualidade para realização da atividade em equipes e sugerindo a preparação prévia, com a leitura do material de aula, disponível no Siga;

planejamento do tempo de aula e distribuição das tarefas em blocos de 10 minutos, seguindo a técnica de brainstorming “convergir/divergir” [5]: 10 minutos para anotar individualmente, em uma folha de papel, comentários sobre o tema escolhido pela equipe; 10 minutos para trocar ideias com colegas de equipe e identificar semelhanças e diferenças entre os comentários de cada integrante; 10 minutos para convergir em uma síntese dos comentários; 10 minutos para apresentar a síntese desses comentários; 10 minutos para o feedback docente sobre as apresentações.

Os recursos utilizados foram: data show e computador da sala de aula, e computador da sala dos professores (este, para planejamento da atividade, envio de e-mails para estudantes, postagem de material de apoio no Siga e elaboração de planilha de avaliação). Os discentes utilizaram folhas de papel e canetas durante o brainstorming e seus aparelhos celulares para pesquisar os temas propostos no “Desafio TBL” (material dos próprios alunos). No momento inicial (apresentação dos temas e formação das equipes), a configuração da sala estava em círculo, como se vê na Figura 1.



Figura 1 - Apresentação dos temas a serem debatidos no “Desafio TBL”

Fonte: A autora (2019)

Para o brainstorming e desenvolvimento da atividade (comentários sobre o tema que cada equipe elegeu), a configuração se ajustou para pequenas rodas com quatro ou cinco pessoas.



Figura 2 - Estudantes do quarto semestre de Gestão Comercial “convergingo em equipe” Fonte: A autora (2019)

## Avaliação da aprendizagem

Logo após as apresentações das cinco equipes e os comentários da professora, os estudantes foram convidados a escrever uma breve avaliação individual e qualitativa sobre a atividade. Foi solicitado que indicassem dois pontos fortes e dois pontos de melhoria, com as justificativas sobre seus comentários. Os relatos manuscritos foram transferidos para uma Planilha Google, tabulados e classificados, e os resultados serão comentados a seguir.

## Resultados

A atividade intitulada “Desafio TBL” aconteceu uma semana antes do “Quiz Game Endomarketing” (que serve como uma revisão de conteúdo do semestre). O nível de acertos aumentou no quiz em relação ao primeiro semestre de 2018, quando a aula “Perspectivas do Endomarketing” foi ministrada com a metodologia tradicional (exposição dialogada). Por isso, a proposta é aprimorar, para os próximos semestres, o “Desafio TBL” sobre as “Perspectivas do Endomarketing”.

Dos 27 alunos do noturno, 22 participaram da atividade. No matutino, 17 em 24 estudantes estavam presentes ao “Desafio TBL”. O ponto de melhoria mais apontado foi “gerenciamento do tempo”, com 4 menções do noturno e 8 do matutino. Outros 4 estudantes do noturno indicaram que deveria haver mais tempo para a preparação da atividade: isso sugere que o “Desafio TBL” deve ganhar mais produtividade, nos próximos semestres, com a metodologia flipped classroom (sala de aula invertida).

Os principais pontos fortes, segundo a percepção dos estudantes, coincidem com as competências desenvolvidas inte(g)ração (4 menções no matutino, 10 no noturno); trabalhar com pessoas diferentes/diversidade de opiniões/conhecer opiniões dos colegas (4 menções no matutino e 9 no noturno); discussão e cooperação/comunicação (4 menções no matutino, 2 no noturno) e trabalho em equipe (2 menções no matutino e 2 no noturno). Além disso, 4 estudantes do matutino e 8 do noturno consideraram a aula dinâmica, leve; e 5 alunos do matutino e 2 do noturno avaliaram que o aprendizado foi rápido, fácil e prático. Na turma da noite, 5 pessoas reconheceram que a atividade “estimulou a participação ativa dos alunos, o engajamento”. Um estudante da manhã elogiou, explicitamente, a metodologia da aula.

## Dificuldades encontradas

As dificuldades foram superadas parcialmente. É importante notar que os perfis do alunado matutino (predominância de mulheres) e noturno (predominância de homens) são completamente diferentes. Os estudantes da noite percorrem grandes deslocamentos ao longo da semana, entre casa, trabalho e faculdade, chegando exaustos à aula, nas noites de sexta-feira. A turma da manhã tem aulas às quartas-feiras. Esses diferentes perfis exigem planejamentos diferenciados, o que não foi feito.

Como bem observaram os alunos, as principais dificuldades estiveram relacionadas ao controle do tempo, que não foi tão rigoroso com a turma da manhã, na atividade realizada em 22 de maio de 2019; mas foi ajustado, mediante o feedback dos estudantes, para a turma da noite, que teve o “Desafio TBL” em 24 de maio. Sobre o preparo prévio para a atividade, os alunos do noturno receberam um e-mail convidando a ler o material postado no Siga (a partir de sugestão dos alunos da manhã). Porém, dos 22 estudantes da noite presentes ao “Desafio TBL”, apenas 6

fizeram a leitura. Um dos alunos do noturno pediu que o material fosse enviado com uma semana de antecedência. O conteúdo estava desde o início do semestre no Siga; faltou um lembrete, uma semana antes e não com algumas horas de antecedência, para que de fato acessassem o arquivo. Esse aviso antecipado será feito nos próximos semestres, para melhor aproveitamento da atividade.

O desenvolvimento do “Desafio TBL” possibilitou a percepção de que houve diferentes níveis de engajamento: a turma da manhã estava menos desgastada e mais unida, o que gerou um ambiente de cooperação. No noturno, por outro lado, o perfil mais competitivo dos alunos dificultou a aplicação da metodologia TBL. Apesar dos avisos preparatórios e do convite para acessar o conteúdo de apoio, ficou a impressão de que os estudantes da noite viram a realização do “Desafio TBL” como uma tarefa pouco prazerosa, sem a alegria de aprender em times.

## Conclusão

Considera-se que a experiência foi bem-sucedida, apesar dos percalços e dificuldades encontradas. Ao ler as avaliações dos estudantes e verificar a aprendizagem na avaliação final do semestre, conclui-se que o “Desafio TBL”, que envolveu as metodologias ativas aprendizagem baseada em equipes (TBL) e brainstorming, pode ser ainda mais proveitoso se somado de forma planejada com a metodologia flipped classroom (sala de aula invertida). Para isso, será necessário enviar lembretes com antecedência de uma semana, para que leiam de fato o material didático de apoio disponível no Siga. Outra sugestão é fazer com que a atividade conte 0,5 ponto na média do segundo bimestre. Por fim, deverá ser criado um grupo de discussão por e-mail para as duas turmas (manhã e noite), integrando o processo de aprendizagem em times e enriquecendo as trocas de experiências.

## Referências

- [1] BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- [2] BRUM, Analisa de Medeiros. Um olhar sobre o marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- [3] BRASIL. Lei 13.429, de 31 de março de 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm). Acesso em: 27 jun. 2019.
- [4] OLIVEIRA, Filipe; QUINTINO, Larissa. Entenda a lei da terceirização em 10 perguntas e respostas. Folha de S.Paulo, São Paulo, 31 ago. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/08/entenda-a-lei-da-terceirizacao-em-10-perguntas-erespostas.shtml>. Acesso em: 27 jun. 2019.
- [5] STRAFACCI, Gilberto. Sua equipe está conduzindo uma reunião de brainstorming de forma correta? Setec, São Paulo, 7 jun. 2017. Disponível em: <https://www.setecnet.com.br/home/equipeconduzindo-reuniao-brainstorming-forma-correta/>. Acesso em: 27 jun. 2019.
- [6] SANTOS, Célia Regina Lima; RONDÓ, Cibele Regina Montensen. Gincana cultural “Etec na corrente do bem”. In: SIMPÓSIO DO ENSINO MÉDIO E TÉCNICO, 3, 2012, Atibaia. Anais [...]. Atibaia: Centro Paula Souza, 2012. p.173-175. Disponível em: [http://www.simpósio.cpscetec.com.br/anais/ISBN\\_978-85-99697-14-6-2012.pdf](http://www.simpósio.cpscetec.com.br/anais/ISBN_978-85-99697-14-6-2012.pdf). Acesso em: 26 jun. 2019.
- [7] DIAS, Marly Moreira. Metodologias ativas - Parte 1. Blog Tecnologia e Educação, Alfenas, 15 abr. 2016. Disponível em:

<http://ned.unifenas.br/blogtecnologiaeducacao/educacao/metodologias-ativasparte-1/>.  
Acesso em 19 jun. 2018.

**Agradecimentos:** Aos alunos, docentes e equipe gestora da Fatec Ipiranga.