

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI – CAMPUS SANTO ANGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO

FERRAMENTAS E METODOLOGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO E
TREINAMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA

PRISCILA MITRI DALLA CORTE

Santo Ângelo

2022

PRISCILA MITRI DALLA CORTE

**FERRAMENTAS E METODOLOGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO E
TREINAMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Organizações como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – CSA.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Berenice Beatriz Rossner Wbatuba

Santo Ângelo

2022

PRISCILA MITRI DALLA CORTE

**FERRAMENTAS E METODOLOGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO E
TREINAMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

Dissertação de Mestrado submetido à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.
Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Berenice Beatriz Rossner Wbatuba- Orientadora/Presidente
Doutora em Desenvolvimento Regional/UNISC

Prof. Dr. Ronaldo Leão Miranda - Examinador Externo
Doutor em Ciências Contábeis e Administração/ FURB

Profa. Dra. Rosane Maria Seibert- Examinadora Interna
Doutora em Ciências Contábeis/ UNISINOS

Santo Ângelo (RS), Abril de 2022.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de estudar e por mais este sonho realizado.

Agradeço muito à minha família em especial a minha vó e ao meu noivo, pelo incentivo e por acreditarem em meus ideais.

Da mesma forma, minha gratidão à orientadora, professora Dr^a.Berenice B. R. Wbatuba, por suas orientações e acompanhamento.

E o meu "muito obrigado" a todos que, de uma forma ou de outra, colaboraram e fizeram parte desta caminhada.

RESUMO

A educação corporativa figura como um conjunto de estratégias educacionais contínuas alinhadas com a gestão de pessoas que visa o desenvolvimento de competências que contribuem para o sucesso da organização. Neste contexto, o estudo teve como objetivo identificar as principais ferramentas e metodologias utilizadas por empresas de consultoria para treinamento e desenvolvimento de competências, por meio da educação corporativa. Para isso, o estudo fundamentou teoricamente a educação corporativa - conceitos, evolução, papel dos gestores/líderes, desafios, tecnologias e metodologias ativas associadas- e na experiência empírica de empresas de consultoria que trabalham na modalidade de educação corporativa. O método utilizado, com base em Vergara (2016), classificou a pesquisa quanto aos fins, em exploratória e descritiva e quanto aos meios, em bibliográfica e de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário aos gestores das empresas de consultoria pré-selecionadas. Os dados foram tratados qualitativamente, por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicam que as empresas de consultorias utilizam diversos métodos e ferramentas, dependendo fortemente do que a empresa contratante deseja implementar e o quanto deseja investir com a educação corporativa, defendendo a tese de que as ferramentas/metodologias devem ser planejadas de acordo com o foco ou objetivo que a empresa contratante deseja alcançar e o tipo de competências que deseja desenvolver e treinar. A investigação empírica reforça a relevância de processos/programas de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento continuados dentro das organizações para a melhoria das competências humanas e melhores desempenhos nos resultados organizacionais. O estudo traz contribuições no sentido que desenvolve um e-book às empresas ou futuros consultores em educação corporativa, de fácil leitura, baseado na revisão da literatura apresentando os principais conceitos, etapas necessárias do planejamento à execução, principais ferramentas metodologias ativas recomendadas pela literatura e referendadas pela investigação empírica, destacando cases de sucesso com metodologias ativas em educação corporativa.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Competências; Treinamento e Desenvolvimento; Metodologias Ativas

ABSTRACT

Corporate education appears as a set of continuous educational strategies aligned with people management aimed at developing skills that contribute to the success of the organization. In this context, the study aimed to identify the main tools and methodologies used by consulting companies for training and skills development, through corporate education. For this, the study theoretically based corporate education - concepts, evolution, role of managers/leaders, challenges, technologies and associated active methodologies - and on the empirical experience of consulting companies that work in the corporate education modality. The method used, based on Vergara (2016), classified the research as to ends, as exploratory and descriptive, and as to means, as bibliographic and field. Data collection was carried out through a questionnaire to the managers of the pre-selected consulting companies. Data were treated qualitatively through content analysis. The results indicate that consulting companies use different methods and tools, depending heavily on what the contracting company wants to implement and how much it wants to invest in corporate education, defending the thesis that tools/methodologies should be planned according to the focus or objective that the contracting company wants to achieve and the type of skills it wants to develop and train. Empirical research reinforces the relevance of continuous learning, training and development processes/programs within organizations for the improvement of human competences and better performance in organizational results. The study brings contributions in the sense that it develops an easy-to-read e-book for companies or future consultants in corporate education, based on a literature review presenting the main concepts, necessary steps from planning to execution, main tools, active methodologies recommended by the literature and supported by empirical research, highlighting successful cases with active methodologies in corporate education.

Keywords : Corporate Education; Skills; Training and development; Active Methodologies

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da educação	18
Quadro 2 – Evolução da educação corporativa	19
Quadro 3 – Benefícios das metodologias ativas	19
Quadro 4 – Informações da amostra empírica.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema	12
1.2 Delimitação do tema	12
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Problemática	13
1.5 Justificativa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Educação Corporativa: Trajetória e Conceitos no Mundo dos Negócios	15
2.1.1 Trajetória histórica.....	15
2.1.2 Evolução: uso da tecnologia na educação corporativa	17
2.1.3 Conceitos e características.....	20
2.2 O Papel dos Gestores/líderes na Educação Corporativa	25
2.2.1 A liderança e os educadores	27
2.2.2 Educação orientada para empresa.....	31
2.3 Desafios no Desenvolvimento da Educação Corporativa.....	33
2.3.1 Desafios na implantação da educação corporativa	37
2.4 As ferramentas e metodologias ativas utilizadas na educação corporativa	38
2.4.1 Aprendizagem baseadas em problemas.....	40
2.4.2 Aprendizagem baseada em projetos (<i>Project Based Learning - PBL</i>).....	41
2.4.3 Aprendizagem baseada em times (<i>Team Based Learning - TBL</i>).	41
2.4.4 Estudo de caso	42
2.4.5 Sala de aula invertida.....	43
2.4.6 Hands on.....	43
2.4.7 Gamificação.....	44
2.4.8 Roda da vida	46
2.4.9 <i>Design thinking</i>	47
2.4.10 <i>Blended Learning</i>	48
2.5 Principais tópicos/competências a desenvolver com a educação corporativa.....	49
2.6 Benefícios gerados às organizações que implantam um programa de educação corporativa	52

2.6.1 Qualidade para o negócio	52
2.6.2 Autonomia	53
2.6.3 Engajamento	53
2.6.4 Qualidade do atendimento	53
2.6.5 Personaliza o conteúdo	53
3 METODOLOGIA.....	54
3.1 Classificação da pesquisa	54
3.1.1 Quanto aos Fins	54
3.1.2 Quanto aos meios	55
3.2 Universo e amostra	55
3.3 Coleta de dados	56
3.4 Tratamento e análise dos dados	56
3.5 Limitações do método.....	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 Resultados das entrevistas semiestruturadas.....	58
4.1.1 Perfil e caracterização da amostra	58
4.1.2 Educação corporativa- metodologias e ferramentas.....	60
4.2 Desenvolvimento do produto técnico da pesquisa: e-book sobre educação corporativa	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
6 REFERÊNCIAS	67
7 APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	75
7 APÊNDICE B – DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO TÉCNICO: E-BOOK.....	77

1 INTRODUÇÃO

Em curto prazo de tempo, as organizações precisaram se adequar ao novo cenário pandêmico Covid-19. A Pandemia trouxe muitas transformações, atividades presenciais tendo que ser adaptadas para *home office*, muitas empresas precisando reinventar sua forma de gerir o negócio, adaptando seus produtos para a nova realidade, usando a criatividade, além de ter um cuidado redobrado com o bem estar e a saúde emocional e mental dos seus colaboradores que de um dia para o outro, tiveram que se adaptar a um mundo do trabalho muito mais digital do que presencial, uma nova cultura, cheia de restrições, distanciamento entre as pessoas e até mesmo ao isolamento social (JOSHI, BHASKA, GUPTA, 2020).

E, com o avanço acelerado de novas tecnologias, mercados mais exigentes e incertezas quanto ao futuro, é demandado das organizações mudanças cada vez mais rápidas e profundas. As organizações estão percebendo que necessitam investir tanto em tecnologia quanto em qualificação de pessoas. A educação corporativa vem ao encontro disso, por estar alinhada com a gestão de pessoas e do conhecimento, pois é um processo de aprendizagem que tem o intuito de capacitar e desenvolver os colaboradores em prol do crescimento e sucesso da organização (EBOLI, 2002).

Conforme afirma Meister (1999, p. 39), “Educação Corporativa pode ser adaptada a diferentes finalidades, portanto, melhorar os resultados e aumentar as chances de sucesso de uma empresa” pode ser traduzido a partir de alguns objetivos, tais como: desenvolver atitudes e comportamentos a serem seguidos; desenvolver habilidades direcionadas ao ramo da empresa; integrar colaboradores com a cultura empresarial; melhorar a produtividade da equipe; aprimorar a gestão do tempo dos funcionários; desenvolver competências de gestão e liderança; instruir os funcionários a operarem adequadamente os equipamentos; - Ensinar os funcionários a executar procedimentos de forma correta e efetiva; apresentar sistemas e procedimentos de Segurança no Trabalho; qualificar funcionários de forma contínua, com base em mudanças de mercado; demonstrar a totalidade da cadeia de negócios da empresa (MEISTER, 1999).

A educação corporativa pode ser entendida como um conjugado de exercícios educativos ininterruptos, com olhar estratégico de empreendimentos, adequados a permitir maior entrosamento do capital intelectual de uma organização. Institui-se em uma forma de as empresas ostentarem o encargo a respeito da educação e treinamento de seus colaboradores,

atrelando os programas de treinamento à produção de habilidades precisas para as estratégias do negócio (MEISTER, 2004).

A importância do treinamento para a manutenção e desenvolvimento das organizações não é negada por Meister (2004), principalmente quando associada a outras práticas da gestão estratégica de pessoas (AGUINIS; KRAIGER, 2009). Os treinamentos, segundo Grohmann; Kauffeld (2013) respondem às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das organizações, produzindo satisfação profissional e elevados padrões de desempenho.

A eficácia dos treinamentos, embora complexa de se avaliar, pode ser medida pela performance na transferência de aprendizagem. A transferência da aprendizagem diz respeito ao grau em que os treinandos aplicam de maneira efetiva e contínua (GROHMANN; KAUFFELD, 2013), no seu contexto de trabalho, os conhecimentos, competências, comportamentos ou atitudes que aprenderam durante o treinamento (YUSOF, 2012).

Compreender a transferência de aprendizagem, suas categorias e fatores de influência (VELADA ET AL, 2009), metodologias, ferramentas ou soluções que promovam a eficácia de aprendizagem em contexto de treinamento para o local de trabalho (VELOSO ET AL, 2015), de modo a proporcionar maior alinhamento entre as ações educacionais e as estratégias das empresas, tem sido a busca de investigações teóricas e práticas.

Neste contexto, a Educação Corporativa se insere como processo educativo que promove a aprendizagem e capacitação organizacional (MEISTER, 2004). que vem ganhando espaço significativo no Brasil, em razão de ser, hoje, mais abrangente, inclusiva e flexível, especialmente por conta da crescente realização de parcerias e da adoção de metodologias e práticas de aprendizagem que podem ser utilizadas a qualquer hora e lugar (VELOSO ET AL, 2015). Portanto, conhecer o significado e as práticas inerentes à educação corporativa é de suma importância para a aplicabilidade na gestão estratégica de pessoas em busca do alto desempenho nas organizações.

Nesse sentido, o estudo se propõe contribuir com o saber e a prática de profissionais e estudantes da temática, a partir da elaboração de um e-book sobre “Educação corporativa-ferramentas e metodologias para o desenvolvimento e treinamento de competências”, que possa ser utilizado no dia a dia das organizações, com base nas recomendações da literatura e validada com as práticas de empresas que atuam com consultoria em Educação Corporativa, objetos da investigação empírica.

Para melhor compreensão, o estudo está estruturado da seguinte forma: num primeiro momento visualiza-se a introdução, seguido dos objetivos, problemática e justificativa da pesquisa. Num segundo momento, apresenta-se o referencial teórico que deu suporte ao

desenvolvimento do estudo. A metodologia é descrita na terceira parte, norteando o caminho para a realização da pesquisa. A quarta parte engloba a apresentação e análise dos resultados da investigação. Por fim, seguem as considerações finais sobre o estudo, as referências bibliográficas utilizadas e Apêndices com o instrumento de pesquisa (questionário) desenvolvido para a coleta de dados empíricos e o resultado técnico, o e-book desenvolvido na pesquisa.

1.1 Tema

Ferramentas e metodologias para o treinamento e desenvolvimento de competências por meio da educação corporativa.

1.2 Delimitação do tema

O estudo delimitou-se a analisar as ferramentas e metodologias apropriadas à educação corporativa para o desenvolvimento de competências e otimização da gestão de pessoas. A investigação empírica para validar as ferramentas e metodologias recomendadas pela literatura, limita-se às empresas de consultoria que atuam na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

1.3 Objetivos

A seguir são descritos o objetivo geral e específicos do estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as principais ferramentas e metodologias utilizadas por empresas de consultoria no desenvolvimento e treinamento de competências por meio da educação corporativa.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Levantar as empresas que atuam na região noroeste com consultoria em educação corporativa;

- b) Identificar as ferramentas e métodos utilizados pelas empresas investigadas,
- c) Descrever as ferramentas e métodos utilizados em consonância ao que a literatura recomenda;
- d) Elaborar um e-book com ferramentas e métodos para educação corporativa, direcionado à estudantes e profissionais que desejam atuar com consultoria na área.

1.4 Problemática

As rápidas transformações na economia mundial estão sendo fonte de preocupações de empresários e companhias inteiras. As aptidões, capacidades e conhecimentos convergem as organizações em mais competitiva e inovadoras.

As citadas transformações solicitam renovação e desenvolvimento sucessivo do conhecimento empresarial, fazendo com que seja preciso que os funcionários atualizem as suas capacidades. Nessa esfera, a Educação Corporativa permite o aparecimento de uma cultura de aprendizagem, alicerçada na aptidão de criar, concentrar, alastrar e reter novos conhecimentos, assim como se favorecer das lições aprendidas em experiências antecedentes.

Em razão do valor do tema, abre espaço para a seguinte problemática: Quais são as principais ferramentas e metodologias utilizadas por empresas de consultoria no desenvolvimento e treinamento de competências por meio da educação corporativa?

Discutir a respeito da educação corporativa com empresas de consultorias *experts* no assunto, ajuizando sobre seu potencial de trabalhar com o conhecimento, liderança e uso da tecnologia na educação corporativa é de extrema relevância para o desenvolvimento do E-book sobre educação corporativa- suas ferramentas e metodologias para o desenvolvimento e treinamento de competências, produto da pesquisa.

1.5 Justificativa

Este estudo foi motivado pela crença de que ações da educação corporativa são resultados do aperfeiçoamento das atividades de treinamento, nas quais proporcionam o desenvolvimento de estratégias de vantagem competitiva e potencializam o desempenho e comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

O estudo contribui para o enriquecimento e avanço nas discussões teóricas sobre o desenvolvimento de competências na gestão de pessoas e, mais especificamente da educação corporativa como estratégia para esse fim.

Ainda a pesquisa possibilitou uma contribuição metodológica, por meio da elaboração de um E-book sobre a educação corporativa, suas ferramentas e metodologias para aplicabilidade no desenvolvimento e treinamento de competências do capital humano nas organizações, bem como, pode instigar estudantes e interessados em empreender na área, por meio de consultorias.

Por fim, para a pesquisadora, o estudo foi de grande relevância para o aprofundamento sobre o tema e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, já que pretende investir na carreira de consultora em educação corporativa, um campo com bastante oportunidades de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção se dedica a apresentar os principais tópicos relacionados à educação corporativa enquanto metodologia ativa aplicada à gestão de pessoas no contexto organizacional, contemplando: i) a trajetória histórica e conceitos da educação corporativa no universo dos negócios; ii) educação corporativa, seus conceitos e características; iii) gestão de pessoas e liderança; iv) metodologias ativas.

2.1 Educação Corporativa: Trajetória e Conceitos no Mundo dos Negócios

2.1.1 Trajetória histórica

Primeiramente, a educação corporativa era limitada para os círculos mais elevados dos colaboradores dentro das organizações. Apenas no final do século XX é que tal movimento se alastrou largamente para o restante dos trabalhadores. Meister (1999), menciona que as origens do termo educação corporativa, que geralmente é associado ao termo universidade corporativa, remontam os anos de 1950, cuja procedência é oriunda dos Estados Unidos, quando muitas organizações começaram a aproveitar a educação corporativa como tática para obter vantagens competitivas perante a concorrência.

Soares (2004) descreve que, na década de 70, o que valia numa organização, essencialmente, eram os seus ativos tangíveis, como imóveis, recursos financeiros, produtos e equipamentos, sendo que a proporção entre ativos tangíveis e intangíveis naquele tempo era em torno de 95% para 5%. Contudo, essa proporção se transformou radicalmente, indo para 30% de ativos tangíveis e 70% de intangíveis ao final da década de 90 e início dos anos 2000.

Ativos intangíveis, segundo Soares (2004), trata-se do denominado “capital intelectual” e mostra certos exemplos de definições ou aspectos, ao qual o mercado confere importância: cultura corporativa, habilidade de inovação, sustentabilidade ambiental, gestão do conhecimento, estilo de gerenciamento de produto, sustentabilidade tecnológica, lealdade dos clientes e responsabilidade social corporativa.

A educação corporativa é mais do que um processo, é um "trabalho em andamento", e é conceituada por Meister (2004, p.8) como “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as

estratégias organizacionais”. Considera pelo autor também como um laboratório de aprendizagem e polo de educação permanente.

Segundo Quartiero e Bianchetti (2005), a educação corporativa foi se desenvolvendo vagarosamente e, a partir da década de 80, as organizações começaram a estabelecer áreas de recursos humanos com a finalidade, dentre outras, de treinar e desenvolver colaboradores, objetivando moldá-los às alterações técnicas, gerenciais e empresariais que estavam se ocorrendo no referido período.

Nos anos 90, o universo organizacional se distinguiu por ações da própria companhia em seguir escolas públicas, aproximando-se da sociedade, assim como a ideia de escolas em seu interior, juntamente com estados e municípios que dispunham de educadores públicos para constituir seu quadro de trabalhadores. Sobre isto, comprova-se que,

as empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam (MEISTER, 2004, p. 15).

Martins e Fuerth (2008) aludem que, com a abertura comercial do país, iniciada no Governo de Fernando Collor de Melo (1990-1992), as organizações começaram a concentrar seus empenhos nas estratégias empresariais e no acatamento de novas maneiras de gestão do trabalho. O desígnio era gerir a organização de modo ajustado com as solicitações do novo cenário econômico, o que inseria a inclusão dos funcionários com a qualidade e a produtividade. Assim, as reivindicações da formação profissional, que antes permaneciam absolutamente alistadas ao posto de trabalho, vieram a ser direcionadas para a habilitação e qualificação do colaborador.

Enfatizam Martins e Fuerth (2008), que a qualificação profissional que até então, permanecia fortemente agregada ao posto de trabalho, começou a adotar atributos genéricos, estabelecendo condutas e atitudes que abarcam a disposição e a potencialidade em acolher as novas obrigações do procedimento de trabalho. Esse movimento conduziu à valorização da formação do colaborador, sendo entendido como condição para o desenvolvimento das habilidades tidas como indispensáveis.

Segundo Cruz (2010), a propagação da educação corporativa se deve, sobretudo, à ruptura em se entender o capital humano. A Teoria do Capital Humano (TCH), vigorante até o

começo dos anos 90, teve como ideia a afinidade de proporção entre escolaridade e renda, na causalidade entre patrimônio escolar e remuneração. O capital humano era tido como um provisão de aptidões, estilos e valores do colaborador, unido às metas, missão, objetivos e cultura organizacional. Cria-se que, quanto maior a escolarização, melhor a condição necessitada do trabalhador, em razão ao acréscimo de sua renda, porque, quanto mais habilitado, melhor atuação no mercado de trabalho e maiores proveitos financeiros o trabalhador teria.

Para Cruz (2010), na Teoria do Capital Intelectual (TCI), as competências individuais são mais valiosas. Essa teoria estima o conhecimento implícito, que incide em crenças, expectativas e enraizados padrões mentais que são enxergados como algo certo. Assim, sendo plausível controlar o conhecimento tácito, são garantidas, ainda, a produção e a circulação do conhecimento na esfera da organização.

Hoje, a educação corporativa é um planejamento e movimentação das habilidades particulares dos colaboradores às aptidões da empresa – vai além do que um treinamento organizacional ou qualificação profissional, que incide em atitudes precisas de treinamento para resolver certa dificuldade característica com educação corporativa (BARROS, 2021).

Diante do divulgado, nota-se que, o acréscimo da absorção e compreensão da educação corporativa por parte das organizações se deve, sobretudo, à evolução da gestão de pessoas. O novo modo de enxergar o fator humano se proclama contextualizada com a atualidade, o que deu à educação corporativa condições ideais de desenvolvimento.

2.1.2 Evolução: uso da tecnologia na educação corporativa

O progresso da educação corporativa está fortemente unido aos sistemas de produção e a própria evolução da educação, segundo especificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução da educação

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Primeira Revolução Industrial – segunda metade do século XVII	Substituição da produção artesanal pela produção fabril. Migração urbana e instauração da miséria. Preocupação com a universalização do ensino. Sistema de produção taylorista-fordista – divisão do trabalho manual e intelectual. Divisão social da educação, a elite recebia educação superior para gerenciar as empresas e a massa recebia educação técnica para realizar operações repetitivas.
Segunda Revolução Industrial – início do século XX	Automação e produção em massa. Estabelecimento da economia do bem-estar social, aumento de empregos, salários e benefícios. Educação fundamentada no raciocínio, valores éticos e acumulação do conhecimento de forma organizada. Sistema de produção taylorista-fordista – divisão do trabalho manual e intelectual.
Terceira Revolução Industrial – origem nos anos 1970 (segunda metade do século XX)	Surgimento da informática e avanço das comunicações. Estabelece um caráter social excludente e a educação passa a ser um pré-requisito para o cidadão sob três dimensões: produção, consumo e vida social. Surge a sociedade do conhecimento. Sistema de produção flexível. Desenvolvimento de pessoas (trabalhadores) com autonomia, iniciativa e dinamismo. Valorização do autodesenvolvimento e aprendizado contínuo.

Fonte: Adaptado de Eboli (2012)

Segundo as discussões do Fórum Econômico Mundial, em 2016, em Davos, na Suíça, estava-se vivendo, a quarta Revolução Industrial. Etapa assinalada por intensas transformações no mercado de trabalho e nos padrões de empreendimentos (EBC, 2016).

De acordo com Taurion (2016), o mercado de trabalho vem sendo comprometido, onde até mesmo trabalhos intelectuais mais simples são trocados pela robotização. Para ele, a ameaça às profissões não estará somente nas indústrias, sendo a área de serviços cada vez mais impactada por *softwares* inteligentes.

O progresso da educação corporativa seguiu as revoluções industriais, procurando oferecer respostas ao que o mercado necessitava em cada etapa. No Quadro 2, pode-se perceber as peculiaridades de cada padrão de aprendizagem da educação corporativa.

Quadro 2 – Evolução da educação corporativa

ESTÁGIOS DOS MODELOS DE APRENDIZAGEM CORPORATIVA	CARACTERÍSTICAS
Formação e treinamento	Iniciou em 1920 até o início da década de 1970. Instrução de funcionários para a melhoria de habilidades operacionais.
Educação corporativa	Surgiu no final da década de 1950 com os primeiros centros de educação corporativa da General Motors e da <i>Mcdonald's</i> . Foco na formação de funcionários para tarefas operacionais alinhadas com a estratégia da organização.
Aprendizagem em rede	Surgiu na década de 70 com a necessidade de ir além do treinamento e desenvolvimento (T&D). Foco no desenvolvimento de capacidades, habilidades e atitudes operacionais, táticas e estratégicas. Surgem os programas de qualidade total, o desenvolvimento de lideranças e a profissionalização da cadeia de suprimentos. Surge o termo Universidade Corporativa, com o intuito de denominar a gama de ações de educação corporativa realizada pelas organizações.

Fonte: Adaptado de Margherita e Secundo (2009, p. 178).

A universidade corporativa (UC), expressão criada por Meister (2004), abrange o desenvolvimento e a educação dos trabalhadores, clientes e fornecedores, alinhados com as estratégias da empresa, sendo um laboratório de aprendizagem. Outros estudiosos descrevem seus conceitos para universidade corporativa, mas todos respeitam a acepção primitiva de Meister, de que a universidade corporativa vai bem além do treinamento de colaboradores para exercer seu trabalho (FREIRE et al., 2016).

Depois de 1980 e, sobretudo, nos anos 1990, com o panorama de hiper competitividade universal, aconteceu a propagação das universidades corporativas (UC), alinhada à precisão de habilitação e atualização sucessiva dos funcionários (FREIRE et al., 2016). Nessa época, as empresas notaram que as universidades acadêmicas (UA) não ofereciam as respostas que a formação de seus colaboradores e significativos *stakeholders* (acionistas) necessitava para exercer suas funções, porque se percebeu um descompasso na formação acadêmica com as habilidades solicitadas pelo mercado de trabalho. Deste modo, as empresas ostentaram o encargo de aptidão de seus funcionários e *stakeholders* nas UCs, algumas em conjunto com universidades acadêmicas e fornecedores de conteúdo (FREIRE et al., 2016).

Nesse debate de que a UA não estaria respondendo às precisões de habilitação dos profissionais para o universo do trabalho, segundo Freire et al. (2016), apareceram inúmeras iniciativas da Academia, no começo dos anos 90, para procurar respostas para a capacitação e a atualização dos colaboradores, demonstrando maior alinhamento da UA às precisões do mercado de trabalho. Nesse debate, muitas nomenclaturas foram conferidas às UA para demonstrar esse empenho de alinhamento, como: Universidade de Serviço (BUCHBINDER; JANICE, 1992), Universidade Responsiva (TIERNEY, 1998), Universidade Inovativa e Universidade Empreendedora (CLARK, 1998), Universidade Empresarial (MARGINSON; CONSIDINE, 2001) e *Stakeholder University* (JONGBLOED; GOEDEGEBUURE, 2001).

A *Stakeholder University* está alinhada com o estágio três da aprendizagem corporativa, a aprendizagem em rede, desse modo, conceituada por Margherita e Secundo (2009). Esse estágio, sugerido pelos pesquisadores foi robustecido em torno dos anos 90, com as demandas de desenvolvimento veloz das tecnologias da informação e comunicação, momento da Terceira Revolução Industrial. De acordo com Meister (2004), o padrão de aprendizagem em rede avigora que o diferencial competitivo está em não apenas capacitar seus colaboradores, porém, ainda, seus fornecedores e clientes. Conforme Freire et al. (2016, p. 3), no século XXI, “a atuação em redes de aprendizagem torna-se o principal caminho para a inovação”. A UC deve inserir em seus programas todas as partes interessadas da empresa, colaboradores, fornecedores, clientes e outros componentes de sua rede colaborativa. Isso é viável, tanto nas empresas privadas quanto nas públicas.

De acordo com Formiga (2004), a precisão de ficar em um sistema de aprendizagem continuada no decorrer da existência é facilmente percebida pelos novos profissionais. Para o autor, a revolução técnico-científica faz com que a posse de uma profissão seja renovada em intervalos de tempo sempre menores, tornando impossível “tirar férias do conhecimento”.

2.1.3 Conceitos e características

Em uma coletividade que cada vez mais exige a articulação de saberes, a educação, possui função significativa, não apenas as escolas clássicas, como, ainda, as empresas públicas e privadas que operam, ofertando bens e serviços à coletividade, porque os funcionários permanecem em circunstância de aprendizado mesmo depois de empregados (COSTIN, 2012).

Orientar adultos a aprender ciência popular como andragogia, não é semelhante a ensinar crianças e jovens e, por esse motivo, essa espécie de educação necessita ser tratada de

maneira distinta. Isto acontece porque, diversamente da educação de crianças, o adulto é mensageiro de um repertório mais concretizado, o qual é revisitado a cada nova informação ou contato com um novo conhecimento. Também, o adulto é protagonista e ator fundamental na sua ação de aprendizagem, de modo que é sua obrigação procurar e não somente aguardar a chance de aprender sucessivamente (COSTIN, 2012). No universo organizacional contemporâneo, tem-se que enfatizar a educação corporativa como significativo diferencial em condições de levar as empresas para a obtenção de seus objetivos.

As companhias multinacionais obtiveram peso economicamente e socialmente em um universo sempre mais globalizado nas últimas décadas. As afinidades com estados-nações e atores da sociedade civil vêm a ser mais significativas para resguardar e promover interesses comerciais. Organizações necessitam utilizar a diplomacia corporativa para antecipar as transformações no mercado e diminuir os riscos que podem ameaçar suas posições. O estilo de gestão e o sistema de ensino francês influenciam fortemente o modo como os diplomatas corporativos franceses comandam e praticam suas estratégias no Brasil (BILBAULT, 2018).

O maior desafio da educação corporativa é descobrir modos eficientes de aplicar planos de desenvolvimento apropriados às habilidades a serem desenvolvidas a seus trabalhadores, de modo mais ativo, inovador e alinhados aos objetivos da organização (BARROS, 2021).

No viés da ideia de Meister (2019), consegue-se assegurar que as mudanças suportadas pelas organizações fizeram escolher um padrão de aprendizagem mais direcionado e eficiente e a educação corporativa está modificando os treinamentos e cursos clássicos por infraestruturas de aprendizagem corporativa, em que o enfoque é criar chances, obter mais espaço no mercado e qualificar os funcionários.

Segundo Meister (2004), como já descrito, a educação corporativa pode ser entendida como um conjugado de exercícios educativos ininterruptos, com olhar estratégico de empreendimentos, adequados a permitir maior entrosamento do capital intelectual de uma companhia. Institui-se em uma forma de as empresas ostentarem o encargo a respeito da educação e treinamento de seus colaboradores, atrelando os programas de treinamento à produção de habilidades precisas para as estratégias do negócio.

Assim sendo, educação corporativa é “o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional” (MUNDIM, 2002, p. 63).

Segundo Perez e Famá (2015), em razão do conhecimento e experiência que têm a respeito de suas atividades profissionais, somados ao conhecimento dos processos e cultura

do estabelecimento, os trabalhadores de uma empresa são entendidos como parte do ativo intangível das companhias.

[...] a inovação contínua, principalmente decorrente de investimentos em capital humano e em pesquisa e desenvolvimento (ativos intangíveis), será uma das únicas alternativas para assegurar sucesso e liderança, mesmo nas indústrias tradicionais. [...] sólidas redes de relacionamento, investimentos em equipes bem treinadas e canais de distribuição, por exemplo, são ativos intangíveis com características únicas, que diferenciam empresas, produtos e serviços, trazendo vantagens competitivas muito difíceis de serem eliminadas (PEREZ; FAMÁ, 2015, p. 115).

Conforme Meister (2004), o objetivo da educação corporativa é alcançar um rigoroso controle sobre a ação de aprendizagem, ligando de forma mais apertada os programas de aprendizagem às metas estratégicas da organização.

O desígnio central da educação corporativa, segundo Eboli (2004), é incitar o desenvolvimento e a disposição de aptidões organizacionais e humanas tidas como críticas para a viabilização das estratégias de negócios. De acordo com este padrão de educação, o desenvolvimento de habilidades precisa acontecer de uma maneira ordenada, estratégica e sucessiva.

Conforme a compreensão de Meister (2004), a educação corporativa é amparada por cinco possantes forças do panorama global: a) o aparecimento da educação por processos, horizontalizada e flexível; b) a emergência da gestão do conhecimento; c) a descontinuidade da informação e a obsolescência (ultrapassagem) do conhecimento; d) o foco na empregabilidade, no significado de educar para o trabalho, não para o emprego; e) a alteração no foco da educação geral.

E, entre os princípios que a orientam, Eboli (2004) enfatiza a competitividade, perpetuidade e sustentabilidade, métodos que se alinham aos interesses especificamente organizacionais de conservar e expandir a posição da empresa no mercado. No padrão de educação corporativa, a educação é entendida como uma maneira de elevar ao máximo o capital intelectual dos colaboradores e dos gestores, desenvolvendo aptidões humanas e corporativas, o que a leva ser um diferencial para a organização, assim como uma estratégia de transferência da cultura organizacional e da sustentabilidade do empreendimento.

Outros três princípios (conectividade, disponibilidade e parceria) se reportam aos mecanismos que fazem com que a educação e o conhecimento consigam cooperar de modo mais real para o desenvolvimento de competências e o atingimento das metas empresariais.

Munck (2005) indica os recursos que, unidos a casos de aprendizagem em uma conjuntura característica, viabilizam o desenvolvimento de habilidades nos indivíduos:

conhecimento teórico (saber entender, delinear e interpretar); conhecimento operacional (de técnicas e processos); conhecimento tácito (saber notar o que não são esclarecidos nos métodos e procedimentos); saber-fazer operacional (fazer um método ou processo); saber-fazer atitudinal (atuar, obrigar-se e relacionar-se); saber-fazer cognitivo (tratar a informação, meditar e imaginar, definir o que está realizando e aprender).

Paton, Peters e Quintas (2007) aludem que as universidades corporativas apareceram paralelamente, estimuladas por quatro significativos fatores que comprometiam a indústria, a educação e a coletividade em geral, sendo eles: a) o aparecimento na área organizacional da sociedade do conhecimento e da empresa focada no aprendizado; b) a frequência e agilidade da reestruturação corporativa, conduzindo executivos a focalizar princípios e exercícios corporativos para conservar certa lógica interna; e c) a divulgação e potencialidades das tecnologias de comunicação e sua aplicação em treinamento e desenvolvimento.

Atualmente, constata-se uma transformação educativa no seio das empresas, quer dizer, a permuta do velho treinamento e desenvolvimento (T&D) pela educação corporativa. Para Eboli (2012), estabelecer o projeto de educação corporativa a partir do plano estratégico de negócios é o que verdadeiramente a distingue do T&D clássico. Para tal, são essenciais quatro feitos: i) conseguir o comprometimento e inclusão dos gestores; ii) alinhar o padrão de gestão de pessoas às estratégias da organização; iii) inserir um modelo de gestão de pessoas por competência e, iv) deliberar programas educativos alinhados às estratégias do empreendimento.

Segundo Martins (2008), antigamente, os setores de T&D eram majoritariamente operacionais e sem dependência às estratégias empresariais. Entretanto, hoje, com as universidades corporativas, a inquietação é abastecer a empresa e seus trabalhadores de informações que possuam relação estratégica, valorizando-as como mecanismo de aprendizagem para o desenvolvimento humano e empresarial.

Junto às benfeitorias já relacionadas, a educação corporativa ainda cumpre outras significativas funções estratégicas. Lourenzo (2012) refere que a educação corporativa é um ótimo utensílio de comunicação interna e disseminação de valores corporativos. Profissionais alinhados à visão e os valores das organizações, além de terem entrega real, são essenciais para o perpetuamento delas, ao passo que, em sentido contrário, profissionais não alinhados aos valores, visão e missão da empresa, podem desarticular equipes.

Fresina (1997) adiciona, também, duas outras funções respeitáveis cumpridas pela educação corporativa: a gerência da transformação, em que as iniciativas educativas são esboçadas para facilitar a preparação e implantação da mudança estratégica almejada, e o

direcionamento e padrão da empresa, em que os líderes empresariais usam a educação corporativa como a força motriz para adaptar as direções organizacionais futuras.

As ações adolecidas pelos programas de educação corporativa podem se ampliar além das balizas da empresa, conseguindo ainda, outras ligações da cadeia, como os clientes e fornecedores. Soares (2004) alude essa chance de potencializar a missão e os valores da organização para além da própria empresa, realçando o valor que a educação corporativa possui, não apenas na conjuntura da educação e qualificação, mas também, como agentes significativos na mudança cultural que se solicita, em referência à qualidade, inovação, propriedade intelectual e gestão contemporânea.

Lourenzo (2012) cita que a educação corporativa, hoje, não é tida como sem valor somente por empresas, mas também, para os próprios profissionais, que atualmente são distintos por possuir uma intensa inquietação com as suas carreiras. Segundo o autor, a educação pode operar como uma das formas de elevação profissional, e que, por essa razão, é sempre mais valorizada pelos colaboradores.

Conforme Tarapanoff (2004), a educação corporativa, ou mais designadamente as universidades corporativas, não podem ser vistas como um objetivo empresarial, porém como uma forma para auxiliar a empresa a alcançar os seus objetivos. Acompanhando esta linha, levantamentos e estudos confirmam que a educação corporativa é um utensílio poderoso para amparar a companhia a chegar onde ela ambiciona chegar.

De acordo com uma pesquisa feita em 2001, pela *American Management Association*, as organizações que mais investiram no treinamento de seus colaboradores conseguiram três vezes mais receita e pagaram mais dividendos para os seus acionistas, do que as companhias que reduziram os seus investimentos em treinamento. Isto acontece, porque, conforme Tarapanoff (2004), mesmo que a educação corporativa seja um ativo intangível, o seu resultado origina impacto e é mensurável, espelhando no acréscimo da produção, na qualificação dos colaboradores, na melhoria dos produtos, no atendimento a clientes e nas afinidades com a cadeia produtiva.

De forma geral, o resultado do balanço das atividades de educação corporativa é extremamente positivo e, assumiu grande importância na gestão organizacional do país nos últimos anos. Deste modo, não se refere somente a mais um modismo no campo de administração, porém de uma verdadeira consciência por parte das direções organizacionais, do valor da educação como condição para a competitividade (TARAPANOFF, 2004).

Eboli (2012) adiciona que a movimentação do centro de treinamento e desenvolvimento (T&D) clássico para a educação corporativa, deu foco e energia estratégica

para os processos de desenvolvimento das organizações, confirmando-as como uma das colunas de uma administração empresarial com êxito.

Pelo apurado, as transições nos locais empresariais sucedem dos processos clássicos de treinamento nas empresas, tomados como modelos dominantes da era moderna, entendidos assim como ultrapassados na sociedade do conhecimento, compreendida em suas peculiaridades pela ocasião da pós-modernidade e por novos padrões emergentes de criação do conhecimento e novas requisições aos colaboradores, como acontece com o ponto de vista dos sistemas de educação corporativa (SILVA et al., 2020).

Conforme já ponderado, a educação corporativa se enfatiza na área organizacional, por motivo de sua habilidade de realmente desenvolver e alastrar o conhecimento nas organizações. Assim, os colaboradores vêm crescendo as suas aptidões, o que se manifesta enormemente favorável para as companhias onde operam.

2.2 O Papel dos Gestores/líderes na Educação Corporativa

As muitas técnicas de gestão foram trilhas de silenciamento edificados no decorrer da carreira do funcionário, conforme as frustrações se empilhavam e as precisões do processo de labor se modificavam. O que é frustração e sigilo na existência de um gestor, no movimento de totalização são transformações no ser gestor assinaladas pelo esvaziamento das funções de planejamento e controle (MOURA; MOREIRA; FERRAZ, 2020).

O êxito de um projeto de educação corporativa é consequente de um rol de fatores. Contudo, passa seguramente pela liderança e esforço do gestor da organização e pelo comprometimento e engajamento dos funcionários. As duas pontas do processo possuem funções essenciais em todas as fases de edificação, não somente de uma usualidade, porém de uma cultura de aprendizagem e de procura do conhecimento para a ampliação de aptidões (DTCOM, 2019).

O gestor cumpre função essencial na educação corporativa, servindo de exemplo aos colaboradores e sendo responsável direto pelo treinamento, divulgação e retenção do conhecimento nas empresas. Em referência a seu papel, a providência inicial que ele precisa tomar é em referência ao objetivo que se ambiciona conseguir. Não tem significado começar um projeto de educação corporativa sem ter com limpidez o que se almeja conquistar. Por exemplo, em diversas situações, a organização opta por dar uma virada, segmentar suas atitudes, investir em diversos produtos e mercados. Mas, não pode fazer isso da noite para o dia, nem de maneira improvisada (DTCOM, 2019).

Martins (2008) enfatiza que os gestores precisam estar prontos para exercer inteiramente seus papéis de docente, formador e orientador para os seus submissos na empresa. Assim, criam um clima, onde os componentes da equipe se sentem motivados a se valer de toda a sua potencialidade e a ininterruptamente procurar altos modelos de desempenho. Em relação a este aspecto, assegura-se que,

Ao se analisarem as melhores práticas de Educação Corporativa, manifesta-se a importância de os líderes e gestores assumirem seu papel de educadores. É fundamental que eles se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e se comprometam com todo o sistema (EBOLI, 2012, p. 121).

Garante Eboli (2012), que o gestor que oportunizar um clima de trabalho em que seu grupo possua condições de proclamar e indagar opiniões, assim como notar a inquietação do gestor com o êxito de seus componentes, edificará um ótimo recinto, não somente para trabalhar, como também, para aprender e ensinar.

Deste modo, trabalho, aprendizado e educação, se agregarão e se associarão sempre mais à existência corporativa, e a técnica exemplar da gestão educadora será a base para a abrangência dos objetivos empresariais. Realça-se então que,

[...] é vital, não só por serem agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura e das competências organizacionais, mas também porque será por meio desta atuação exemplar que serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da organização (MARTINS, 2008, p. 60).

Andrade e Rodrigues (2008) relatam que, na sociedade do conhecimento, a aprendizagem se manifesta essencial para a mudança da empresa e seu desenvolvimento. Por isso, os indivíduos são a mola-mestre desse procedimento, utilizando-se das suas habilidades para operarem de modo eficaz e garantido. Em relação a isso, segundo Munck e Souza (2015), se o fundamental desafio para as empresas está em atingir seus objetivos, através de práticas de entendimento integral, o desenvolvimento de aptidões por parte dos gestores é enxergado como um componente propiciador do alinhamento entre a gestão empresarial e obrigações particulares.

Na definição de Fleury e Fleury (2008, p. 30) competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Dutra (2004), a aptidão incide no aprendizado grupal de uma empresa, no significado de coordenar e associar muitos produtos e serviços unidos às tecnologias e capacidades existentes, o que solicita a ordenação e colaboração do trabalho dos indivíduos. Desta forma, ao avaliar a respeito dos recursos empresariais, o autor percebe que eles estão relacionados ao desempenho dos sujeitos, o que atribui que as competências das pessoas devem estar alinhadas à estratégia delineada pela empresa.

Constata-se que a capacidade dos gestores está inteiramente relacionada ao conhecimento, a certo saber ou aptidão. Desta forma, manifesta-se fator essencial para os gestores devidamente desenvolverem suas competências, porque apenas o conhecimento prático se revela escasso para uma gestão dirigida para a educação corporativa na empresa.

A fim de se criar uma norma de educação corporativa com êxito, é fundamental que o indivíduo fique motivado e empenhado com o desígnio final, e que a cultura da empresa fique alinhada com ações de aprendizagem dinâmica e ininterrupta para despertar e incitar a postura de autodesenvolvimento nos sujeitos (EBOLI, 2004).

2.2.1 A liderança e os educadores

A educação representa uma ação de desenvolvimento que desencadeia a efetivação do potencial do indivíduo em muitas esferas – física, espiritual, estética e afetiva. Deste modo, a educação tem o desígnio de aperfeiçoar e desenvolver o sujeito em uma coletividade, para manter e transmitir a herança cultural de certo povo (EBOLI, 2012).

A liderança pode conter efeito positivo ou não sobre uma empresa, assim como a respeito da cultura organizacional, mas é necessário levar em conta que a liderança igualmente influencia a cultura. Assim sendo, tem que se ter presente, o pensamento de influência recíproca.

Segundo Wright (2011), liderar é a capacidade de influenciar as pessoas a exercerem as atividades propostas da melhor forma possível, buscando atingir os objetivos previamente estabelecidos. Para Calabrez (2019), um líder que tem conhecimento de como motivar seus empregados comprova técnica e habilidade em explorar a conduta humana em benefício do grupo, ampliando a produtividade e lucro de sua organização.

Nas palavras de Gimenes et al. (2015, p. 2):

A liderança é a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere lucratividade para a organização em trabalho em equipe. O líder tem um importante papel para o desenvolvimento de uma empresa, ele é o espelho do ambiente, um líder com um bom conhecimento e atitude ajuda no progresso da organização.

Segundo Souza (2011), um bom líder é capaz de contribuir com as pessoas, sendo capaz de perceber as necessidades individuais, olhar seus objetivo e desempenho. No entanto, é primordial estabelecer uma comunicação eficaz, desenvolver um bom trabalho em equipe e autodesenvolvimento.

Ribeiro (2010, p. 33) realça que “as visões de um líder têm de ser compartilhadas com sua equipe e sua equipe precisa concordar em apoiá-las”. O modo de gerenciamento do líder influencia sua equipe, que, por seu turno, é influenciada e influencia na cultura organizacional.

o papel dos líderes e gestores é vital [...] porque será por meio de sua atuação exemplar que eles serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa (RIBEIRO, 2010, p. 33).

No mundo dinâmico de hoje, “precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões” (ROBBINS, 2005, p. 258). Desta forma, liderança está unida à força da influência sobre indivíduos e grupos. Todavia, “as pessoas só seguem e se deixam influenciar por um líder em quem têm confiança” (ROBBINS, 2005, p. 276), porque “a confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação” (ZAND, 2005, p. 89).

Os executivos necessitam ostentar suas funções de líderes e, de acordo com Eboli (2012, p. 34),

há alguns fatores fundamentais para se obter sucesso nesta função, como por exemplo, capacidade de inovação e execução; entendimento da cultura organizacional e do negócio; parcerias com instituições externas; promoção da aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

E, como desafios centrais da liderança, tem-se: motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar (LIMONGI FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 261). A motivação é essencial no comportamento organizacional, busca analisar os motivos que levam a satisfação do funcionário no trabalho e uma das formas utilizadas é estimular a motivação por meio de

recompensas no ambiente de trabalho, aumentando assim a produtividade (BERGAMINI, 2013). O líder motivador é uma referência para a equipe, influencia e direciona as pessoas ou grupos, e ajuda a prover que os objetivos sejam alcançados, fornecendo informações necessárias, solucionando problemas e motivando a equipe, gerando assim um respeito mútuo entre líder e colaboradores (HITT; MILLER; COLLELA, 2007). A comunicação auxilia os líderes no fornecimento de feedback construtivo, melhora o clima organizacional, e aperfeiçoa a compreensão de objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores a fim de mantê-los sempre motivados (OLIVEIRA, 2007).

Por ocasião de se falar em autonomia, confiança e poder de influência compreende-se que são peculiaridades indispensáveis para um líder educador conseguir o êxito no desenvolvimento de sua equipe. Nas palavras de Silva et al. (2016, p. 10) “O líder deve esclarecer e indicar o caminho e estruturar as estratégias de mudanças, negociando os objetivos da organização e oferecendo as condições necessárias para alcançar os objetivos e as metas dos colaboradores”.

Uma pesquisa executada por Tarique e Schuler (2009) identificou que a falta de aptidões imprescindíveis, a posse de talentos e o desenvolvimento de líderes plenos estão entre os maiores desafios da gestão de talentos. Estudo feito pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD (ABTD, 2014), indicou a viva tendência de priorização nos investimentos de desenvolvimento de lideranças, gerada por seu valor em referência aos resultados e valores do empreendimento, assim como pela influência que desempenha nos grupos de trabalho.

O líder tem importância fundamental para a estratégia empresarial, porque tem condições de criar um clima de trabalho dirigido à motivação, ao aprendizado e ao desenvolvimento de sua equipe, assim como orientar o desempenho dos trabalhadores para a obtenção dos resultados esperados (EBOLI, 2012). Levando em conta o acréscimo da qualificação e, por decorrência, a empregabilidade do líder, a organização necessita criar formas de seduzi-lo e retê-lo, desenvolvendo-o e contemplando suas perspectivas e pretensões particulares (GIRARD, 2009).

O afastamento de um profissional-chave da organização, que possui um desempenho estratégico, pode ser muito lesivo, porque provoca a perda do conhecimento e dos investimentos na educação e no desenvolvimento do profissional, aniquilamento da habilidade, risco da migração do mesmo para a concorrência, descontinuidade de um trabalho e origem da demanda de recursos e tempo para supri-lo, assim como o desenvolvimento e aculturação do novo trabalhador (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013). Segundo

Migowski et al. (2012), a migração de habilidades possui desdobramentos ainda na quebra dos processos, nos resultados, na figura da empresa e no desgaste dos componentes da equipe.

Um estudo desenvolvido por Carrara, Nunes e Sarsur (2013), evidenciou que a retenção é impactada por um conjugado de fatores, não somente um, solitariamente. Identificou o apropriado clima, o respeito, a liberdade de expressão, a atmosfera de aprendizado e a imagem da organização como os aspectos fundamentais, distinguindo, desta forma, o ambiente empresarial como o mais significativo para deter o profissional. Também, aqueles que desempenham posição gerencial têm uma percepção caracterizada em relação à sua continuação na companhia: “Indivíduos da carreira gerencial percebem mais impacto de ambiente organizacional, configuração do trabalho, gestão do líder e capacitação e desenvolvimento na permanência ou saída” (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p. 13).

Ao enfatizar o valor da liderança no desenvolvimento de competências dos indivíduos, Eboli (2012) lista os sete papéis que um gestor precisa cumprir para o benefício do ambiente de aprendizagem, agenciado pela educação corporativa: a) visionário (indicar o rumo da educação corporativa); b) patrocinador (promover o encorajamento nos trabalhadores); c) controlador (participar dinamicamente no controle do desenvolvimento de competências); d) especialista (idealizar e desenvolver novos programas educativos); e) professor (instruir nos programas educacionais); f) aprendiz (demonstrar, ainda, seu desejo de aprender, frequentando cursos); e comunicador (noticiar e promover interna e externamente a educação corporativa e suas atuações).

Na opinião de Eboli (2012), os líderes necessitam permanecer preparados para exercer com perfeição suas funções de educadores, formadores e orientadores no dia a dia do trabalho, instituindo uma atmosfera em que os componentes da equipe se sintam motivados a aproveitar toda a sua potencialidade e a procurar sempre altos modelos de desempenho. Além do mais, é estimável que os responsáveis pela concepção de programas alistados à educação corporativa desenvolvam atuações dirigidas, no significado de incitar os gestores a repensarem sua conduta diante de suas equipes no habitual de trabalho, robustecendo o pensamento de que igualmente são responsáveis pelo processo de aprendizagem das citadas equipes.

De acordo com Eboli (2004, p. 215), “as universidades corporativas têm-se revelado um sistema muito eficaz de concepção, desenvolvimento e implementação de educação corporativa voltada para a competitividade”. A educação corporativa necessita rodear toda a cultura empresarial e ser parte do dia a dia da empresa, sendo a função das lideranças

organizacionais categórica para assegurar o entendimento e a prática de programas educativos a partir da identificação das precisões críticas para o êxito do empreendimento.

Os projetos de universidades corporativas destacam determinadas metas globais (expandir a ideia, despertar a vocação, estimular o autodesenvolvimento, motivar e deter os talentos) e, para que as metas sejam conseguidas, os líderes precisam “ser efetivos no cumprimento de seu papel de educadores” (EBOLI, 2004, p. 49).

O conhecimento que o líder oferece para a empresa é fundamental para o êxito do lançamento de uma universidade corporativa:

A alta cúpula das empresas que possuem universidades corporativas está cada vez mais envolvida e comprometida com o processo de aprendizagem e esse tipo de envolvimento envia uma mensagem poderosa para toda a organização (MEISTER, 2004, p. 237).

Na esfera da liderança, enfatiza-se que o líder tem função essencial a respeito da direção e os impactos sobre a organização. Também, coopera para criar, conservar e alterar aspectos culturais, por meio de sua administração (BARRETO et al., 2013). Afinal, a liderança influencia na conduta dos indivíduos, na gestão da empresa e na forma como os clientes enxergam a companhia. Então, o real significado de liderar está em conhecer a motivação do indivíduo para norteá-los ao desenvolvimento por meio da educação.

2.2.2 Educação orientada para empresa

Há bastante tempo que o juízo de que o cliente está sempre em primeiro lugar perdeu força no universo corporativo. O valor de qualificar sua força de trabalho e conservá-la motivada e comprometida já é uma realidade que cerca o trabalho dos Recursos Humanos. A modificação, hoje, é no significado de assegurar mais autonomia aos trabalhadores para que eles consigam aperfeiçoar sua entrega de valor à empresa. E, as novas tecnologias a serviço dos processos de RH precisa ser um aliado na procura por essa nova habilidade dos profissionais (KENOBY, 2020).

Assegurar mais autonomia e maior protagonismo aos funcionários sugere aperfeiçoar os processos de *feedback*, levando-os a serem mais essenciais e garantindo segurança para que os trabalhadores tomem decisões e adotem os riscos delas (KENOBY, 2020).

Conforme Junqueira (2007), a universidade corporativa (UC) se estabelece em um programa complementar do processo de desenvolvimento de pessoas que está se

concretizando no panorama organizacional regulada pela gestão de pessoas por competências. As empresas convivem em um período de transição do clássico treinamento e desenvolvimento (T&D) para a “educação corporativa”, que sugere operar nos valores da empresa, possuir equilíbrio e juízo de evolução, acreditar no aprendizado dos indivíduos, numa dinâmica de autonomia, estímulo e conexão.

O melhor modo de administrar os talentos humanos é a aprendizagem, a noção, a informação e a comunicação. Esta é a conjuntura da Universidade Corporativa. Fialho et al (2006) mencionam que o processo de aprendizagem, indispensável na sociedade do conhecimento, é aprender a desaprender e desaprender para aprender. Com esta sugestão de aprendizagem, nota-se o valor em agenciar na cultura organizacional um polo irradiador de transformação que é o ambicionado pela universidade corporativa.

De acordo com Bonilauri (2005), a universidade corporativa não pode ser praticada somente sob a visão da uma tática de desenvolvimento de RH, porém como um tema de princípio, que tem alicerce em uma imaginação filosófica e um enfoque crítico da aprendizagem. A base filosófica se refere ao padrão de indivíduo que se tem em mente, quer dizer, do sujeito que imagina, cria e é crítico, ético, livre e autodeterminado. No ponto de vista da autora, a teoria da aprendizagem se consolida nos princípios do construtivismo, favorecendo a ideia crítica, as distinções os pontos de vistas particulares, o aprender com o outro, enfim, o aprender a aprender para aumentar o conhecimento.

A convergência ao máximo investimento no T&D por parte das empresas ocorre em razão do empenho crescente pelo desenvolvimento do capital humano, pelo conhecimento, em um olhar mais estratégico e fortalecido a respeito da importância do treinamento para o empreendimento, para o perpetuamento da cultura empresarial (BOOG, 2001). A universidade corporativa é decorrência da concretização da sociedade da informação, com a incumbência de oferecer mecanismos de aprendizagem não convencionais dirigidos à realidade da organização (GOMES, 2012).

Para Junqueira (2007), a universidade corporativa é como se fosse um “guarda-chuva” tático para o desenvolvimento e a educação de trabalhadores, clientes e fornecedores, procurando aperfeiçoar as estratégias empresariais.

Realmente, a universidade corporativa exerce a função essencial da educação guiada para a empresa, que entende que a UC agrega o sistema de treinamento e desenvolvimento de RH, incumbindo-lhe administrar o conhecimento e o capital intelectual, bem como medi-lo, como fundamental ativo das companhias. Possui como missão constituir e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, agenciando a gestão do conhecimento empresarial, através de

um processo de aprendizagem dinâmico e sucessivo. Nomeadamente: seduzir, motivar, deter, habilitar, desenvolver e desenvolver os talentos humanos, ampliar a visão de que o treinamento origina capacidade e crescimento, disponibilizar conhecimento através de inúmeras maneiras, requerer a sinergia e a colaboração entre os campos empresariais, a unificação das expectativas da empresa e mudá-la para organização de aprendizagem (ABREU, 2006).

Habilitar educadores internos é uma das funções da universidade corporativa. Exemplificando: o metrô paulistano possui atualmente em torno de 400 educadores internos entre seus oito mil trabalhadores (sem considerar os terceirizados). Na liderança do Metrô existem diretores e gerentes, coordenadores e supervisores. Eles necessitam de conhecimento técnico e de capacidades comportamentais (TEIXEIRA, 2021).

Compete à empresa garantir a concretização da universidade corporativa, identificando e dividindo a visão estratégica da gestão do conhecimento com um desígnio maior (ABREU, 2006). Enfatiza-se que a UC vem a ser real, sobretudo, através da aplicação e utilização de recursos da tecnologia de informação.

2.3 Desafios no Desenvolvimento da Educação Corporativa

Os indivíduos são itens-chave para o êxito e desenvolvimento das organizações. Pereira (2010) enfatiza que o desempenho dos indivíduos sempre teve valor, porém que, hoje, essa importância é mais límpida e reconhecida, porque as empresas estão conscientes de que sem os sujeitos não existe inovação.

Como já referido, um enorme desafio da educação corporativa é achar maneiras eficientes de desenvolver planos de desenvolvimento apropriados às capacidades a serem ampliadas a seus trabalhadores de forma mais ativa, inovadora e alinhados aos desígnios da organização (BARROS, 2021).

Conforme Pereira (2010), existiu um período que era necessário procurar, contrair e desenvolver tecnologias palpáveis para competir no mercado, contudo que atualmente o referencial veio a ser o recurso humano e intelectual, que, ao inverso das máquinas, não são produzidos em série e são passíveis de um tratamento individualizado. Apesar disso, da mesma maneira que o valor e a importância dos indivíduos crescem para as empresas, cada vez estas acham mais problemas para contar com mão-de-obra qualificada e em condições de conservar a concorrência da empresa no longo prazo.

As organizações estão tendo dificuldade de encontrar profissionais qualificados no mercado de trabalho no Brasil. Lourenzo (2012) afirmava que já na primeira década dos anos 2000, existia uma quantidade diminuída de mão de obra qualificada disponível para atender à demanda das organizações por profissionais especializados em inúmeros segmentos. Este é um significativo desafio para a maior parte das companhias que precisam prontamente de profissionais qualificados para atender às reivindicações por quantidade e qualidade dos produtos, tanto por parte dos clientes corporativos quanto dos consumidores finais.

Essa dificuldade da ausência de talentos no país é ainda mais nítida quando se assistem os noticiários dos jornais e pesquisas. Todos os anos, o *Manpower Group* entrevista padrões de dezenas de nações e aperfeiçoa a extensão de empresas que descrevem problemas em preencher suas vagas, quais as posições mais difíceis de preencher e quais as deficiências fundamentais nos pretendentes para o preenchimento das vagas (LOURENZO, 2012).

Este é um problema que pode ser elucidado tanto pela má formação da maior parte dos adolescentes que terminam o ensino médio e o ensino superior e que chegam sem preparo para encarar o mercado de trabalho, tanto pelo outro grande número de sujeitos que nem tem acesso à educação. Pereira (2010), já destacava que menos de 20% dos adolescentes do país frequentavam as universidades e 40% dos jovens entre 17 e 24 anos não se encontravam empregados. Pesquisa realizada pelo Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais), diz que a educação brasileira projetou uma tendência no crescimento nos números de matriculados, ingressantes e concluintes em 2020, mais de 8,6 milhões de matrículas foram registradas pelo Censo de Educação Superior (TEIXEIRA, 2020).

Segundo Costin (2012), por motivo das fragilidades de formação mostradas pelos colaboradores escolhidos e admitidos pelas empresas do país, a educação corporativa termina, em diversas situações, tendo que cumprir trabalhos que no começo não seriam idealizados para essa etapa do processo de educação. A educação corporativa exerce, para si e para os funcionários, a função que as universidades clássicas, na maior parte das ocorrências, não conseguem fazer: formar profissionais preparados e aptos para operar no mercado e preparados designadamente para certas áreas da economia.

Em razão de todos esses aspetos, as empresas vivem uma contradição complexa: se, de um ângulo elas necessitam sempre mais de profissionais habilitados e, por carências na educação básica do país, compete às mesmas a incumbência de qualificar e desenvolver os seus trabalhadores, de outro ângulo, treinar e preparar os profissionais igualmente se tornou cada vez mais difícil.

Muitos benefícios foram trazidos para as empresas pela globalização, porém, ainda, tornou a realidade organizacional mais complicada. Se, antes era banal parar as operações de uma empresa para reunir os colaboradores de um escritório ou de uma fábrica em uma sala de aula e submergi-los com instruções, técnicas e definições, atualmente isso é cada vez mais difícil e impróprio. Enorme parcela das companhias atualmente é global, com equipes enormes e espalhadas por distintas partes do universo. Assim, reunir todos os profissionais da organização em um único local origina altas despesas, deslocamentos, tempo gasto e na plausível paralisação de enormes operações (TODOROV; MOREIRA; MARTONE, 2009).

Ao mesmo tempo, cursos, salas de aula, quadro e apostilas são parte dos primórdios da educação – não apenas corporativa, como ainda e, sobretudo, da educação clássica, conforme a organização especializada em educação corporativa.

O aprendizado presencial, clássico, restrito pelo período pré-determinado e pelo *script* está presente e permanece com sua importância na escala evolutiva dos treinamentos. Mas, perante um panorama de novos desafios, as evidências confirmaram o valor de outras técnicas de aprendizado. Segundo Todorov, Moreira e Martone (2009), o ensino da antiga Roma, por exemplo, já mostrava diversas das peculiaridades referidas acima e que ainda atualmente podem ser achadas nas práticas educativas. Os autores, contudo, creem que a propagação desses modelos educacionais, que foram inovadores em outros períodos, agora parece estar resultando em baixa produtividade.

O uso desses exercícios educativos, pelas organizações, é motivado, sobretudo, pela educação clássica, porque tanto os mentores dos treinamentos quanto seus participantes foram forjados conforme este tradicional sistema de educação (LOURENZO, 2012).

Diferente razão que explica a baixa eficácia do sistema de aprendizado clássico, na educação corporativa, é o fato de se instruir adultos com os mesmos alicerces e princípios que se ensinam as crianças e adolescentes. Para Lourenzo (2012), a ação de aprendizagem de adultos se distingue da pedagogia conforme leva a experiência do educando para a sala de aula, de forma que as ações de desenvolvimento são atreladas à resolução de dificuldades reais.

Costin (2012) confirma que o adulto é acometido de um repertório mais concretizado, o qual é revisitado a cada novo experimento ou relação com um novo saber. Também, o adulto é ator principal na sua metodologia de aprendizagem, quer dizer, ele deve procurar, e não somente aguardar, que lhe deem a chance de aprender sucessivamente.

De acordo com Knowles, Holton e Swanson (2005), de forma clássica, tem-se conhecimento mais sobre como os animais aprendem do que em referência de como as

crianças aprendem, assim como se sabe mais de como as crianças aprendem do que a respeito de como os adultos aprendem. Conforme os autores, é evidenciado que as condições em que os animais e as crianças aprendem são muito mais domináveis do que aqueles sob as quais os adultos aprendem, o que auxilia a elucidar o porquê disto. O que é significativo compreender é que diversas teorias da aprendizagem decorrem do estudo da aprendizagem de animais e crianças, e essas possuem estímulos bem distintos aos dos adultos.

Knowles, Holton e Swanson (2005) elucidam que, mesmo que determinados adultos sejam compassivos a motivadores externos de aprendizagem (chance de arrumar um novo serviço, promoções e remunerações mais altas, etc.), os motivadores mais possantes são pressões internas (a vontade de maior satisfação no trabalho, autoestima e qualidade de vida, por exemplo).

Mais um enorme desafio encarado pelas empresas é a rapidez com que elas e seus funcionários são forçados a se amoldar e a responder aos desafios do mercado. Se outrora o mercado buscava profissionais especialistas, que continham certa especialidade, atualmente as organizações procuram colaboradores generalistas, em condições de desenvolver diversas atividades distintas (PEREIRA, 2010). Desta maneira, conservar funcionários atualizados, com conhecimentos múltiplos e aprendendo ininterruptamente em um mercado sempre mais rápido e em fixa transformação solicita ainda mais dos programas de educação corporativa das organizações.

Por meio da qualificação progressiva e sucessiva dos trabalhadores é que dependerá o alcance dos seus objetivos corporativos. Nesse desígnio, será indispensável o conhecimento das precisões de seus colaboradores e quais utensílios se fazem imprescindíveis e apropriados para ultrapassar o atual período, quais os modelos na cultura organizacional da organização que devem ser rescindidos (BARROS, 2021).

Igualmente distinta como *turnover*, a rotatividade de trabalhadores é outro problema que as organizações do país têm que superar atualmente. Conforme estudo feito pela Robert Half, organização de recrutamento especializado, o Brasil é a nação com o maior índice dessa rotatividade. Este alto percentual de rotatividade pode ser elucidado pela disputa por profissionais qualificados, que, como já foi enfatizado, são cada vez mais raros no Brasil. Assim, da mesma maneira que as companhias estão perdendo trabalhadores a todo o instante, elas são forçadas a contratar novos para completar essas vagas em aberto, o que representa a precisão de mais treinamentos a todo o momento (PEREIRA, 2010).

Em razão desta nova realidade e desafios, o desenvolvimento empresarial demanda o acatamento de novos métodos de concepção de recursos humanos e uma atitude inovadora

dos gestores, com desígnio de formação de um perfil adaptado às reivindicações modernas (POSSOLLI; PEREIRA; LOPES, 2011).

Ao avaliar as informações angariadas no arrolamento bibliográfico, nota-se que, de modos distintos, os inúmeros estudiosos catalogam direta ou indiretamente a atuação dos colaboradores com a inovação nas empresas que procuram desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. A gestão do conhecimento surge como item-chave que rodeia o recinto dessas empresas e a educação corporativa como utensílio para desenvolver as aptidões dos funcionários.

2.3.1 Desafios na implantação da educação corporativa

A implantação de um programa de educação corporativa pode trazer uma evolução tanto para a empresa em produtividade, lucratividade, quanto para o colaborador em qualificação profissional (desenvolvimento de habilidade e competência). Entretanto pode apresentar dificuldades e desafios em seu processo de implantação.

O maior desafio das empresas é estarem abertos às mudanças, reconhecer que os resultados veem das pessoas, e então desenvolver pessoas é o ponto principal de todo e qualquer negócio.

A fixa inovação tecnológica e a rapidez em escala cada vez maior, sobretudo na permuta de informações, incitam a reestruturação das empresas. Porém, sobrecarregam de informações ao máximo os trabalhadores da empresa (SCHREIBER, 2012).

Lourenzo (2012) adiciona que a falta de mão de obra qualificada é um enorme desafio para a maioria das organizações que necessitam urgente de profissionais habilitados para atender às exigências por quantidade e qualidade dos produtos, tanto por parte dos clientes corporativos quanto dos consumidores finais. A falta de investimento constantes em consultorias e tecnologias para educação corporativa também se solidifica nas organizações.

Outro grande desafio é fazer com que os times responsáveis pelo desenvolvimento da educação corporativa consigam se organizar e dedicar o tempo necessário para estudos prévios, levantamento das informações, bem como engajar os gestores estratégicos (alta liderança).

2.4 As ferramentas e metodologias ativas utilizadas na educação corporativa

A fixa procura por técnicas e métodos de ensino eficientes e que atendam às demandas da coletividade de hoje tem originado as metodologias ativas como cerne dos debates pedagógicos (SANCHES et al., 2019).

Enfatiza-se que os princípios da metodologia ativa estão fortemente alistados aos princípios das instituições escolares do final do século XIX e começo do século XX que, junto a outros princípios, apoiam que o interesse e os meios de atividades dos aprendizes necessitam ser entendidos como imprescritíveis. Ao inverso desses princípios, a educação clássica argumenta que o instrutor é o centro do processo (SANCHES et al., 2019).

O conhecimento, para as organizações, é superior a toda a forma de imobilizações e riqueza, porque o aprendizado que acontece no ambiente de trabalho é fundamental para a boa direção dos afazeres (SKURKOVA; FEJESAND; BAJOR, 2014). Uma maneira de conseguir o conhecimento empírico é por meio das metodologias ativas de ensino e aprendizagem (MAEA) que conduzem o aprendiz para o núcleo do debate, sendo ele o responsável pela edificação do seu conhecimento (MELO; SANT'ANA, 2012).

A respeito de metodologias ativas, segundo Brun (2019), tem-se que o padrão em que o funcionário acompanha o teor do treinamento através de aulas expositivas, com aplicação de avaliações e trabalhos é uma metodologia popular como passiva, porque nele o trabalhador é o protagonista do treinamento. E, no método ativo, o aluno é personagem central e o maior responsável pelo artifício de aprendizado. Desta forma, a finalidade desse modelo de ensino é estimular que o treinando desenvolva a habilidade de assimilação de conteúdos de forma autônoma e participativa.

A chegada da informatização gerou inúmeras transformações no modo como se interatua com o universo, mudando aspectos como relações políticas, econômicas e sociais. E, como parcela fundamental para o funcionamento da sociedade, a educação igualmente mostrou enorme progresso, sobretudo com o uso das metodologias ativas de aprendizagem (BRUN, 2019).

As metodologias ativas proporcionam os seguintes benefícios:

Quadro 3 – Benefícios das metodologias ativas

Para	BENEFÍCIOS
Indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirem maior autonomia; • Desenvolvem confiança; • Passam a enxergar o aprendizado como algo tranquilo; • Tornam-se aptos a resolver problemas; • Tornam-se profissionais mais qualificados e valorizados; • Tornam-se protagonistas do seu aprendizado.
Organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Maior satisfação dos trabalhadores com o ambiente dos treinamentos; • Melhora da percepção dos trabalhadores com a empresa; • Aumento do reconhecimento no mercado; • Aumento da atração e retenção de colaboradores nas capacitações.

Fonte: Adaptado de Brun (2019, p. 2-3).

Assim, o emprego de metodologias ativas de aprendizagem possui uma função significativa para a educação e na área organizacional. Por essa razão, é necessário investir não apenas em bons conteúdos, porém se faz indispensável ter consciência de que aperfeiçoar os procedimentos utilizados para treinar equipes no meio corporativo é muito ressaltante (BRUN, 2019).

A educação corporativa possibilita desenvolver os profissionais para melhorar seu desempenho, acrescentar conhecimento, potencializar habilidades e promover a mudança nas atitudes. No entanto, para otimizar essa dinâmica de aprendizagem se utiliza as chamadas metodologias ativas (BRUN, 2019).

A metodologia ativa (MA) possui um entendimento de educação crítico-reflexivo, com alicerce em estímulo na ação ensino-aprendizagem, derivando em envolvimento por parte do educador na procura pelo conhecimento. Dentro da definição de metodologia ativa, há a técnica a partir da edificação de uma situação problema (SP), a qual ajusta uma reflexão crítica; movimenta o aluno para procurar o conhecimento, para solucionar a SP; auxilia na imaginação e a conjectura de soluções mais apropriadas e certas. As compreensões teóricas e metodológicas da MA concentram com a metodologia da problematização-MP (BERBEL, 2011).

Bastos (2006) conceitua metodologias ativas, como processos mútuos de conhecimento, análise, estudos, pesquisas e soluções individuais ou coletivas, com a finalidade de encontrar soluções para um problema. As metodologias ativas funcionam

diferentes do aprendizado tradicional, pois o conhecimento deixa de ser apenas transmitido e passa a ser obtido de maneira mais ativa pelos alunos, como já se sugere no nome.

O uso de metodologias ativas na educação de adultos, a aprendizagem é impulsionada pela superação de desafios, resolução de problemas e a construção de um novo conhecimento a partir das experiências de cada indivíduo (FREIRE, 2015).

Segundo Berbel (2011), as metodologias ativas fundamentam-se de formas diferentes de desenvolver o processo de aprender, fazem o uso de experiências reais ou simuladas, visando solucionar com sucesso os desafios advindos das atividades essenciais da prática social em diferentes contextos. O autor também expõe que há vários tipos de metodologias ativas. A seguir são apresentadas essas metodologias:

2.4.1 Aprendizagem baseadas em problemas

A metodologia da aprendizagem alicerçada em problemas possui como finalidade tornar o trabalhador em condições de edificar o aprendizado conceitual, procedimental e atitudinal através de problemas indicados que o expõe a circunstâncias motivadoras e o prepara para o universo do trabalho (BRUN, 2019).

A aprendizagem fundamentada em projetos solicita que os funcionários coloquem a “mão na massa”, e a aprendizagem baseada em problemas tem o enfoque na parte teórica da resolução de situações (BRUN, 2019).

Começa a aprendizagem designando uma precisão de resolver um problema não inteiramente estruturado, a exemplo do que poderia acontecer fora da sala de aula. No decorrer do processo, os aprendizes edificam o conhecimento do conteúdo e desenvolvem aptidões de resolução de problemas, assim como as capacidades de aprendizagem autodirigida (GUERRA, 2014), abastecendo um ambiente favorável para o desenvolvimento meta-cognitivo dos educandos (HARYANI; PRASETYA; PERMANASARI, 2014).

Em grupos de cinco a oito, os aprendizes iniciam a aprendizagem, abordando simulações do problema não estruturado. O conteúdo e as aptidões a serem aprendidas são dispostos em volta de problemas, e não como um rol hierárquico de itens, existindo uma afinidade recíproca entre o conhecimento e o problema: a edificação do conhecimento é incitada pelo problema e aplicada de volta para o problema (HUNG; JONASSEN; LIU, 2008).

Embasa-se em premissas do construtivismo: O conhecimento é construído particularmente e co-construído socialmente a partir de intercâmbios com o ambiente; o

conhecimento não pode ser transmitido; há inúmeras expectativas alistadas a cada fenômeno (HUNG; JONASSEN; LIU, 2008).

Muitas pesquisas evidenciam vantagens substanciais da aprendizagem baseada em problemas, na fixação de conteúdos, ideia crítica e no desenvolvimento de competências para resolução de problemas, quando confrontado com o ensino clássico (HASSAN, 2014).

2.4.2 Aprendizagem baseada em projetos (*Project Based Learning - PBL*)

Em razão da precisão dos educandos desenvolverem diversas aptidões para a vida profissional, ganhando espaço, sobretudo em universidades de ciências aplicadas, a aprendizagem baseada em projetos conduz a experiências de aprendizagem multifacetadas, em contradição ao método clássico de ensino (RUDOLPH, 2014).

Inserem o ajuste das ciências e problemas de engenharia nas conjunturas culturais e sociais, e da precisão de adaptação do aprendiz, segundo os problemas tomam direções inesperadas na sala de aula, como acontece na vida profissional (RUDOLPH, 2014).

A fim de explorar as soluções plausíveis dentro de uma conjuntura característica, o educando necessita se empenhar — seja usando a tecnologia ou os muitos recursos à disposição, o que estimula a habilidade de desenvolver um perfil investigativo e crítico diante de determinado caso (BRUN, 2019).

Também, o treinador não pode exibir toda metodologia a ser trabalhada, para que os trabalhadores procurem os conhecimentos por si mesmos. Todavia, é preciso que o educador forneça um *feedback* nos projetos e indique quais foram os erros e acertos (BRUN, 2019).

2.4.3 Aprendizagem baseada em times (*Team Based Learning - TBL*).

Aprendizagem baseada em times ou pares se refere à constituição de grupos dentro das organizações, a fim de que o aprendizado seja realizado em conjunto e exista compartilhamento de pensamentos (BRUN, 2019).

O maior desafio se refere às novas gerações nas organizações em aplicar novas maneiras de treinar para deter o funcionário nos treinamentos e motivar aprendizagem com mais importância (BRUN, 2019).

O TBL ultrapassa a cobertura do conteúdo, assegurando aos educandos a chance de praticar a utilização de conceitos do curso para resolver problemas. Deste modo, o TBL é projetado para dar aos educandos conhecimento tanto conceitual quanto processual. Os

aprendizes são dispostos em equipes permanentes e o teor do curso é organizado em maiores unidades (normalmente cinco a sete). As pertinências da equipe têm que visar a utilização de conceitos da disciplina para tomada de decisão, de modo a promover a aprendizagem através do intercâmbio da equipe (MICHAELSEN; SWEET, 2008).

A última fase do processo é uma apresentação (breve e característica), que possibilita ao educador elucidar os equívocos que se tornam aparentes no decorrer do teste de grupo e as solicitações. O restante da unidade de aprendizagem é utilizado em atividades em sala e trabalhos que solicitam que os educandos exercitem, usando o teor do curso (MICHAELSEN; SWEET, 2008).

2.4.4 Estudo de caso

O exercício pedagógico de estudo de casos tem ascendência na metodologia de aprendizagem embasada em problemas. O estudo de caso oferta aos funcionários a chance de direcionar sua favorável aprendizagem, enquanto exploram seus conhecimentos em casos relativamente complicados. São narrações de circunstâncias do universo verdadeiro, oferecidas aos aprendizes com o desígnio de ensiná-los, preparando-os para a resolução de problemas legítimos (BRUN, 2019).

É plausível que os trabalhadores, seja em um estudo de caso ou em um projeto, resolvam os desafios e trabalhem unidos, o que pode ser favorável na procura pelo conhecimento. Com a ajuda recíproca, consegue-se aprender e ensinar simultaneamente, formando o pensamento crítico, que é arquitetado através de debates embasados e considerando opiniões contrárias (BRUN, 2019).

Estudo de casos ou a metodologia de casos vem se revelando, na ideia de Pessoa (2004), uma abordagem ressaltante para a resolução dos problemas do trabalho docente, rodeado de panoramas que conduzem ao mal-estar. O uso de casos convém como estratégia de desenvolvimento de aprender a idealizar como educador. Mesmo que, em diversas situações, esses casos já possuam uma solução, porque são alicerçados em acontecimentos já existentes, os educandos ostentam o protagonismo e com a circunstância exposta procuram soluções para o problema assentado.

A metodologia do estudo de caso abrange ao máximo o aprendizado, através do desenvolvimento das seguintes capacidades: analítica; tomada de decisão; prática na utilização de ferramentas de gestão; comunicação oral e escrita; gestão do tempo; relacionamento interpessoal e desenvolvimento da criatividade (GOMES, 2012).

2.4.5 Sala de aula invertida

Sala de aula invertida aplicada como uma aprendizagem ativa representa a entrada aos conteúdos *on-line*, para que o período de treinamento seja otimizado. Isso faz com que ele chegue com um conhecimento antecedente e somente tire imprecisões com os treinadores e interatue com seu grupo para realizar projetos, resolver dificuldades ou avaliar estudos de caso (BRUN, 2019).

E, os funcionários se favorecem com um melhor planejamento do material de curso e com o uso de diversos recursos, como vídeos, imagens e textos nos mais diferentes contornos. Pois, cada um tem um modo de aprender. Assim, é plausível melhorar a concentração e dedicação dos trabalhadores igualmente nos encontros presenciais, sem que os treinadores se desgastem (BRUN, 2019).

Conforme Valente (2014, p. 86),

[...] a partir dos anos 2010, o termo *flipped classroom* passou a ser um chavão, impulsionado por publicações internacionais e surgiram, então, escolas de Ensino Básico e Superior que passaram a adotar essa abordagem. Há, inclusive, nos Estados Unidos uma organização com mais de 25.000 educadores, a *Flipped Learning Network* (FLN), que divulga conceitos sobre a aprendizagem invertida para que educadores possam implantá-la com sucesso.

Junto às finalidades da sala de aula invertida estão:

[...] o desenvolvimento de competências individuais, de colaboração e de autoestudo, organização de autoaprendizagem, investigação, desenvolvimento do pensamento crítico e de aprender a aprender (CCL PROJECT, 2013, p. 7).

Em resumo, sala de aula invertida representa transferir eventos que de acordo com a tradição eram realizados em aula para fora da sala de aula. Realça-se uma abordagem pela qual o educando ostenta a obrigação pelo estudo teórico e a aula presencial serve como aproveitamento prático das considerações estudadas antecipadamente (JAIME; KOLLER; GRAEML, 2015).

2.4.6 Hands on

A definição de *hands on* é parte das metodologias ativas de ensino, que possuem como início incitar uma participação mais ativa dos educandos. O pensamento é variar o padrão

clássico, no qual tudo está atrelado ao educador, e o aprendiz espera, de forma passiva, o conteúdo a ser repassado (UVA, 2020).

As metodologias *hands on* são experimentos de aprendizagem nas quais o aprendente é o ator principal e o desenvolvedor da aprendizagem em atividades nas quais será preciso planejar, criar, colocar a “mão na massa” e fabricar produtos ou protótipos que procedam em soluções criativas para os problemas diários, usando a habilidade de criação para resolver um problema, tornado a solução algo concreto e viável de ser aplicado no dia a dia. Por exemplo: Se os educandos de 4º ano do Ensino Fundamental estão pesquisando sobre enfermidades relacionadas à água, eles não estudarão somente os elementos para conservar rios e mananciais sem contaminações. O imaginado é que os aprendizes consigam, através de experiências em locais como oficinas, laboratórios ou galpões, criar modos de filtrar a água como a filtração de água com areia (VITÓRIO, 2019).

As metodologias *hands on*, se apresentam integradoras, agenciam o entendimento da realidade, de forma mais complicada, mudando positivamente o procedimento de ensino-aprendizagem e tornando a sala de aula um padrão de aprendizagem compatível com o universo de hoje, o denominado mundo VUCA – Um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VITÓRIO, 2019).

Perante este desenvolvimento na forma de aprender e igualmente da evolução do modo como todos os indivíduos produzem, consomem, relacionam-se e procuram informações, os sujeitos que convivem com as metodologias *hands on* conseguem resolver desafios diários, porque desenvolvem as aptidões transversais de como aprender a aprender, interatuar, possuir empatia, expressar-se, e também de firmemente aprender com seus erros e realizar meditações a respeito das atividades que desenvolvem (VITÓRIO, 2019).

As metodologias *hands on* vão além do parecer curricular ou de capacidades para o mercado de trabalho. Representam modos de alterar a educação em um método dinâmico e construtivo, um processo em fixo desenvolvimento e preparo para ocorrências da vida real (VITÓRIO, 2019).

2.4.7 Gamificação

Gamificação é uma “técnica de psicologia comportamental para aumentar os índices de atração, engajamento, retenção e aprendizagem dos colaboradores, reduzindo custos e

umentando a produtividade e o ROI- Retorno Operacional do Investimento” (DOTGROUP, 2021).

Segundo Bigão (2020), organizações de todo o universo estão acatando a gamificação, com a finalidade de conquistar maior envolvimento dos colaboradores em seus projetos. Ela vem sendo um utensílio que impulsiona a motivação, o engajamento e o interesse dos colaboradores de uma organização. De maneira simples, diz-se que gamificação trata da utilização de componentes, da estética e da lógica de jogos em ambientes distintos de jogos, para provocar essa produtividade prazerosa.

Nas denominadas metodologias ativas de aprendizagem, a gamificação se encontra entre as táticas mais eficientes para potencializar o aprendizado e harmonizar aliciação dos alunos com o curso e com o próprio estabelecimento (CELANO; LEITE; SILVA, 2015).

As organizações precisam entender a verdadeira situação a respeito de seus serviços e os trabalhadores necessitam estar dispostos para os inúmeros casos, distintos do tradicional, que poderão aparecer. Pois, de certa maneira, depois de algum tempo de jornada de trabalho, os funcionários iniciam a se tornar mecanizados, sem ânimo ou intercâmbio com a atividade desenvolvida, isso afeta toda a empresa, seja no produto, processo e/ou serviço. O cérebro adormece com atos tediosos e perde o foco, reduzindo sua aptidão cognitiva e comprometimento, influenciando na tomada de decisão (CELANO; LEITE; SILVA, 2015).

A gamificação organizacional se encaixa justamente nessa conjuntura. Costa e Marchiori (2016) confirmam que a informação se desdobra em duas fases. Inicialmente, colher informações que sustentam o emprego da gamificação como estratégia competitiva. Na outra fase, com a gamificação já constituída e perfis dos participantes identificados, as metas serão delineadas segundo a precisão da empresa.

Conceituando, tem-se que:

Gamificação consiste em introduzir diversão, reconhecimento pessoal e/ou competição, em atividades normais de trabalho, utilizando para tal técnicas de jogo, desenvolvidas com o intuito de envolver e motivar os funcionários, ajudando-os a atingir as suas metas (CAMENISCH, 2012 *apud* FORMANSKI, 2016, p. 30).

As empresas se apresentam com o desafio de se conservar competitiva e sedutora em um panorama mutável e recheado de conhecimento. Segundo Dutra (2013) *apud* Formanski (2016), a inovação enfatiza a organização no mercado, assim como passa a ser um plano para se sustentar no contexto. Não satisfaz ter mão-de-obra, recursos naturais e investimentos se a companhia não consegue se conservar inserida no mercado.

A Gamificação representa um método com jogos dirigidos com o desígnio de resolver dificuldades ou de despertar entusiasmo (VIANNA et al., 2013). Para Furió et al. (2013) *apud* Busarello, Ulbrichte e Fadel (2014), como uma maneira de impulsionar e estimular um público privativo, a ação de jogar, além de trazer prazer, é uma forma de o indivíduo desenvolver aptidões de ideias e cognição, incitando a atenção e memória.

Os jogos institucionais são um modo de inserir no dia a dia do funcionário, de maneira ativa e com componentes de jogos, os rumos a respeito das atividades a serem executadas e dicas de como atuar em casos de perigo ou risco. Assim, as organizações têm entrada à performance dos trabalhadores Leeson (2013) *apud* Silva, Sartori e Catapan (2014).

2.4.8 Roda da vida

A expressão ecoa exótica, todavia o desígnio é dos mais práticos possíveis. Bastante usada em sessões de *coaching*, a roda da vida aparece no papel como um círculo separado em partes e auxilia a criar um cenário individual e holístico de algum período da sua vida. Com a posse dela, é viável avaliar dificuldades, listar primazias e delinear planos vindouros para alcançar melhor equilíbrio. Um *coach* profissional diz: “É uma ferramenta simples, mas que pode oferecer *insights* profundos”. Antes de qualquer coisa, ela pergunta: como eu estou?” (CRISPINO, 2020, p. 2).

O utensílio foi inventado na década de 1960 pelo americano Paul J. Meyer. De genealogia humilde, ele cresceu no decorrer da Grande Depressão e foi paraquedista na Segunda Guerra Mundial. Depois, aos 27 anos, passou a ser milionário chefiando duas seguradoras (MEYER, 2020).

Seu ajuste de motivação e persistência era notório, e Meyer enxergou ali outra chance de empreendimento. Veio a ser um dos mais célebres palestrantes motivacionais do planeta e comercializou bilhões de dólares em obras e áudios. Ainda atuante, o mesmo aposta na motivação como primeiro caminho do desenvolvimento de potencial. “Não importa quem você é ou qual é sua idade: se quiser conquistar sucesso permanente e sustentável, sua motivação precisa vir de dentro. Deve ser pessoal, ter raízes profundas e fazer parte de seus pensamentos mais íntimos” (MEYER, 2020, p. 3).

A roda da vida é utilizada em três passos: categoria, pontuação e reflexão. Na categoria, desenha-se um círculo separado em seis ou oito categorias significativas na sua vida, como exemplo: família, carreira, finanças, saúde, espiritualidade, educação, amigos,

cultura e amor. Quando tiver categorizado o utensílio, deve-se marcar uma escala de zero (no centro) a dez (na borda). (NA PRÁTICA, 2020).

Na pontuação, segundo passo, com o círculo já segmentado e identificado em mãos, imagine quanta atenção tem reservado a cada fatia e faça um “x” na altura do número adequado – conserve-se proporcional ao zero no centro e dez na borda circular, para facilitar a visualização. Deste modo, cada categoria recebe uma nota sugerindo o quanto tem sido primazia no cotidiano. Na categoria “lazer”, por exemplo, imagine o tempo que se consume com *hobbies*; se as atividades estão dão prazer e te relaxando; e se está consagrando instantes de lazer com qualidade. E, na categoria trabalho e carreira, analisar se o que se faz está proporcionando satisfação, se é o que se desejaria estar realizando, e se aprecia o ambiente de trabalho e sente que está se desenvolvendo (NA PRÁTICA, 2020).

Desta maneira, no fim da pontuação de cada uma, ligam-se os pontos. O desenho final conseguido é um cenário holístico (entendimento integral) do tempo que se está vivendo (NA PRÁTICA, 2020).

2.4.9 *Design thinking*

Design thinking é uma definição que de alguma maneira sempre se encontrou desde o aparecimento do *design*, consciente ou inconscientemente. Brown (2010) crê que Isambard Kingdom Brunel, um dos arquitetos, inventores e engenheiros que mais se sobressaíram no século XIX, já usava o modo de pensar do *design thinking* para colocar em prática seus pensamentos e projetos.

A metodologia *design thinking* é entendida por diversos estudiosos como uma abordagem a inovação que pode ser aproveitada em todo o panorama e situação, porque, através da mesma se torna viável desenvolver projetos inovadores, cujo enfoque é alterar ambientes empresariais. É uma técnica que põe o sujeito no centro do processo e, desta forma, encontra soluções criativas para as dificuldades complexas, embasando-se no que foi notado como uma precisão ou anseio para os indivíduos entrevistados/ analisados.

O *design thinking* tem se difundido como uma maneira de ajudar sujeitos e empresas a resolverem problemas difíceis. A expressão é provinda do *design* e pode ser compreendida como “pensar como o *designer* pensa”, porém não necessita ser realizado por *designers* (BROWN, 2010).

O *design thinking* não é uma técnica consagrada, entretanto pode ser levada em conta como uma representação do mundo de hoje. Tem as peculiaridades de se adaptar às circunstâncias, de não ser unidimensional e de não ter normas fixas (BROWN, 2010).

Por ter autoridades do *design*, sobretudo no contorno amplo de pensamento, é plausível identificar as razões e efeitos dos problemas que abrangem o problema, levando-os a serem mais assertivos na procura por soluções. Pesquisas evidenciam que o aproveitamento dessa metodologia “tem alcançado bons resultados na criação inovadora de produtos e serviços, sejam eles mercadológicos ou educacionais” (BROWN, 2008, *apud* CAVALCANTI, 2014, p. 2).

A comunicação empresarial trabalha as precisões do indivíduo/ usuário que irá ganhar as campanhas comunicacionais de um modo menos complicado quando confrontado ao *design thinking*. Normalmente, os comunicadores avaliam a idade e a classe social do público-alvo, qual a espécie de campanha e quais são os desígnios da ação. A partir daí, produzem e elegem quais utensílios de comunicação serão usados com alicerce em experiências precedentes ou ensinamentos passados. Em diversos desses casos, sente-se a importância de investir na compreensão e aprofundamento dos pontos de contato com os usuários (CAVALCANTI, 2014).

2.4.10 *Blended Learning*

É uma forma de educação que utiliza estratégias de ensino à distância e presenciais, por isso o nome de *Blended Learning*. “*Blend*” significa mistura e “*learning*” significa aprendizado, ou seja, trata-se de uma forma de treinar desenvolver e potencializar as pessoas através do uso de ferramentas que possibilitem um ensino híbrido. Para Staker e Horn (2012), *Blended Learning* é um programa que mistura momentos em que o aluno estuda os conteúdos e instruções de utilizando recursos de forma on-line, e em outro que o ensino ocorre dentro da sala de aula, podendo haver interação entre alunos e professores.

Toda a estrutura é focada na empresa, trabalha-se em cima de conteúdos virtuais e presenciais. O conteúdo virtual pode ser desenvolvido através do software que o cliente já possua ou se utiliza ferramentas disponíveis para a criação módulos, trilhas, aulas focadas, leituras prévias, *quizzes*, treinamentos técnicos entre outros. Cada pessoa tem acesso ao sistema de educação através de um usuário e senha exclusivos. Em sala de aula sempre haverá um treinador ministrando o conteúdo.

2.5 Principais tópicos/competências a desenvolver com a educação corporativa

O objetivo central da educação corporativa é o desenvolvimento humano para servir às finalidades e às demandas da organização. Nessa espécie de treinamento corporativo, a habilitação é direcionada (FERREIRA, 2020). Investir em educação corporativa é umas das estratégias de negócios com maior possibilidade de proporcionar resultados positivos, mudar a rotina e ambiente de trabalho dos colaboradores e alavancar a organização.

A educação corporativa é um planejamento e movimentação das habilidades particulares dos colaboradores às aptidões da empresa – vai muito mais do que um treinamento organizacional ou qualificação profissional, que incide em atitudes precisas de treinamento para resolver certa dificuldade característica com educação corporativa (BARROS,2021).

A educação corporativa envolve de forma estratégica, todos os programas voltados para o treinamento e desenvolvimento do colaborador, tais como desenvolvimento de lideranças, integração de novos colaboradores, treinamentos operacionais presenciais ou virtuais, entre outros. Deste modo, trabalhar com o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores, é fundamental para melhoria do processo de inovação e também para o aumento competitividade da organização no mercado onde atua.

a) Desenvolvimento de lideranças

O desenvolvimento de líderes nas organizações é fundamental para o crescimento constante do negócio e aprimoramento profissional de cada um. Líderes são peças-chaves para o sucesso de uma organização e para a motivação de equipes. Possuem grande responsabilidade e participação ativa com a área estratégica da organização.

Ribeiro (2010, p. 33) realça que “o papel dos líderes e gestores é vital [...] porque será por meio de sua atuação exemplar que eles serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa”.

b) Ganho de Produtividade

Aumentar o rendimento e produtividade dos colaboradores é umas das metas de uma organização. Colaboradores bem preparados, engajados, motivados se sentem satisfeitos em trabalhar para empresas que se preocupam com seu desempenho profissional, isto faz aumentar os níveis de produtividade com qualidade e eficiência.

c) Integração de novos colaboradores *Onboarding*

Onboarding trata-se de um processo de integrar o novo colaborador à equipe, cultura e forma de operação da organização. O objetivo da organização com o *onboarding* é que o profissional se conecte com os valores e missão da empresa, haja boa integração com seus colegas e o trabalho flua de maneira mais produtiva.

d) Redefinir, aprimorar e/ou reestruturar as políticas, normas e procedimentos

Para um bom funcionamento de uma organização é fundamental que se possua uma política, normas e procedimentos afim de determinar e orientar as ações de seus colaboradores em direção aos seus objetivos e metas. Disseminar e acompanhar se as políticas e estão sendo aplicados de maneira precisa nas organizações exige um trabalho constante.

e) Desenvolver novas competências, habilidades e conhecimento

Na procura de vantagem perante seus concorrentes e diminuição de tempo e recursos, as empresas seguem, por meio da educação corporativa, práticas de formação e desenvolvimento que implementam uma cultura de aprendizagem sucessiva, e ocasionam benfeitorias tanto para a empresa quanto para seus trabalhadores (FRANCELINO et al., 2016).

Investir em treinamentos e capacitações são meios de alavancar o desempenho dos profissionais em seus cargos. Conseqüentemente é possível desenvolver competências, habilidades e conhecimento para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, contribuindo mais para atingir os objetivos da organização.

f) Capacitação força de vendas

A maioria das organizações tem suas capacitações com o foco em vendas, pois é uma das principais áreas geradoras de receitas. Colaboradores que não dominam as informações sobre os produtos e/ou serviços que vendem estão fadados ao insucesso.

O profissional sair da zona de conforto é uma habilidade de inovar, aproveitando os interesses do público e criando novas tendências ou soluções que consigam modificar a existência dos clientes inteiramente. De forma empírica, os profissionais que ambicionam se diferenciar e seduzir clientes têm que seguir uma cultura de empreendedorismo e inovação nos negócios (SEBRAE, 2021).

g) Análise da necessidade da organização

Principal parte do processo é entender qual é a carência do cliente em relação ao desenvolvimento. A educação corporativa tem vários nichos de atuação, como competências, técnicas, formação de líderes e desenvolvimento de *soft skills*. Também fazer um levantamento da real necessidade de treinamento para identificar onde estão os gaps da organização, quais as mudanças necessárias e qual o treinamento.

h) Planejamento e implementação

Fazer um planejamento requer muita dedicação. Neste momento será definido quem serão os responsáveis pelo desenvolvimento da educação corporativa, a meta que se pretende atingir, o investimento e a escolha da metodologia a ser usada.

i) Avaliação de resultados

Após a implementação da educação corporativa, a prática a ser adotada é avaliar os resultados e métricas gerados, através dos indicadores de desempenho definidos no planejamento.

A implantação de um programa de educação corporativa pode trazer uma evolução tanto para a empresa em produtividade, lucratividade, quanto para o colaborador em qualificação profissional (desenvolvimento de habilidade e competência). Entretanto pode apresentar dificuldades e desafios em seu processo de implantação.

O maior desafio das empresas é estarem abertos às mudanças, reconhecer que os resultados veem das pessoas, e então desenvolver pessoas é o ponto principal de todo e

qualquer negócio. A fixa inovação tecnológica e a rapidez em escala cada vez maior, sobretudo na permuta de informações, incitam a reestruturação das empresas. Porém, sobrecarregam de informações ao máximo os trabalhadores da empresa (SCHREIBER, 2012).

Lourenzo (2012) adiciona que a falta de mão de obra qualificada é um enorme desafio para a maioria das organizações que necessitam urgente de profissionais habilitados para atender às exigências por quantidade e qualidade dos produtos, tanto por parte dos clientes corporativos quanto dos consumidores finais. A falta de investimento constantes em consultorias e tecnologias para educação corporativa se solidificar na organização.

Outro grande de desafio é fazer com que os times responsáveis pelo desenvolvimento da educação corporativa consigam se organizar e dedicar o tempo necessário para estudos prévios, levantamento das informações, bem como engajar os gestores estratégicos (alta liderança).

2.6 Benefícios gerados às organizações que implantam um programa de educação corporativa

A real vantagem competitiva se encontra na aptidão e na rapidez do aprendizado dos indivíduos nas empresas. Cabral, Rangel e Albaneses Júnior (2021) compreendem que a dimensão do trabalho modificou do trabalho manual para o intelectual e, por decorrência, igualmente o perfil dos trabalhadores, solicitando funcionários com novas habilidades e motivados ao aprendizado sucessivo. A educação corporativa vem a possuir uma função de destaque na edificação de valores distintivos para a competitividade.

2.6.1 Qualidade para o negócio

Profissionais com conhecimento e habilidades podem executar seu trabalho com mais eficiência e eficácia, tendo uma redução de erros. Quando a gestão disponibiliza cursos e treinamentos, instiga os colaboradores a terem novas ideias e propostas que poderão agregar valor à organização.

2.6.2 Autonomia

Equipes que adquirem conhecimento em cursos e treinamento podem realizar suas atividades com mais segurança e autonomia. Isto ajuda a liberar o gestor para desempenhar em outras estratégias para o crescimento da organização.

2.6.3 Engajamento

Quando se trata de engajar os colaboradores, vale ressaltar que o fator central de qualquer negócio são as pessoas. Para se ter resultados significativos, a organização deve estar atenta ao bem-estar, à felicidade e à motivação dos profissionais. A valorização, empatia e confiança fazem com que os colaboradores “vistam a camiseta da empresa”.

2.6.4 Qualidade do atendimento

Qualificar os colaboradores impacta em toda cadeia produtiva da organização. Estar bem-preparado proporciona um atendimento de qualidade tanto para cliente externo, quanto fornecedores. Qualidade no atendimento é um quesito essencial para o fortalecimento da imagem da instituição.

2.6.5 Personaliza o conteúdo

Para promover uma capacitação de qualidade deve-se levantar as necessidades da organização, pois ajuda na elaboração de um conteúdo mais personalizado e favorável na resolução de problemas.

3 METODOLOGIA

Ao se tecer o desenho metodológico da pesquisa, o pesquisador define o percurso mais adequado à construção do conhecimento. Segundo Silva et al. (2020), a definição desse percurso compreende uma conjugação de tipologias, abordagens, instrumentos e estratégias que melhor se adequa ao problema e objetivos da pesquisa.

Neste tópico é apresentado o percurso metodológico adotado na realização da pesquisa para a consecução dos objetivos propostos, iniciando-se pela classificação da pesquisa, seguida do objeto de estudo, coleta e análise dos dados e finalizando-se com as limitações do método.

3.1 Classificação da pesquisa

Para realizar a classificação dessa pesquisa, utilizou-se os critérios apresentados por Vergara (2016), que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1.1 Quanto aos Fins

Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como qualitativa, exploratória e descritiva (VERGARA, 2016).

Segundo (MALHOTRA, 2012), esse tipo de pesquisa é imediato e as informações geradas tendem a ser extremamente ricas, objetivando obter uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes de um pequeno número de casos, não representativos, sendo geralmente não estruturada e não estatística. Além disso, proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema.

A pesquisa exploratória se define pelo fato de permitir aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado (MALHOTRA, 2012). Nesse sentido, buscou-se a revisão da literatura para conhecer, definir e desenvolver o problema da pesquisa. Destaca-se que a revisão da literatura se faz presente durante todo o estudo, desde o seu início na identificação do problema e objetivos, passando pelo referencial teórico, pela escolha da metodologia e análise dos dados, a consulta à literatura relacionada se fez necessária. A pesquisa também se configurou como exploratória, por não ter estudos investigativos com a referida temática, nas empresas envolvidas no estudo empírico.

Numa segunda etapa, a pesquisa buscou identificar as empresas com atuação na região noroeste do estado do RS, que se destacavam na gestão de pessoas e atuavam na educação corporativa, dispostas a participar do estudo. A partir do aceite das empresas em participar da presente pesquisa e com base na pesquisa exploratória realizada na literatura, elaborou-se o instrumento de pesquisa (constante no Apêndice A) aplicado às empresas, com o intuito de investigar as ferramentas e metodologias utilizadas por elas na educação corporativa, desenvolvimento e treinamento na área de gestão de pessoas.

A pesquisa descritiva se configurou pela descrição das principais ferramentas e metodologias apontadas pelas empresas investigadas no estudo, coletadas por meio das entrevistas semiestruturadas.

3.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como bibliográfica e de campo (VERGARA, 2016):

A fase bibliográfica compreendeu a revisão e fundamentação dos temas abordados no estudo, baseada em conteúdos publicados em materiais acessíveis ao pesquisador, como livros, periódicos, teses e dissertações.

A pesquisa de campo se configurou na investigação empírica feita no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas e questionários, testes e observação. Nesse contexto, a pesquisa de campo abrangeu a aplicação de questionários encaminhados pelo *Google Forms* às três empresas de consultoria selecionadas no estudo, que atuam na educação corporativa na área de gestão de pessoas (VERGARA, 2016).

3.2 Universo e amostra

O universo dessa pesquisa compreendeu as 04 empresas de consultoria atuantes na educação corporativa na região noroeste do RS, identificadas na fase exploratória. A amostra da pesquisa foi constituída pelos gestores de 03 empresas que de fato aceitaram participar da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados com o uso de pesquisa bibliográfica em livros, artigos em periódicos, teses e dissertações e site das empresas que atuam com educação corporativa. Na pesquisa de campo, a técnica utilizada para a coleta dos dados foi o questionário, pois, em decorrência da pandemia da Covid-19, as entrevistas semiestruturadas inicialmente programadas, não puderam ser dirigidas aos entrevistados pessoalmente pela pesquisadora, sendo encaminhadas através do *Google Forms*. O questionário utilizado encontra-se no Apêndice A, compreendendo questões abertas e questões fechadas criadas com base na revisão da literatura.

De acordo com Duarte e Barros (2011), o instrumento de coleta com questões abertas constitui-se numa metodologia que busca, a partir de pressupostos definidos pelo investigador, coletar respostas mais profundas com base na experiência do entrevistado, escolhido por deter informações que se deseja conhecer.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Por buscar representar opiniões e percepções sobre a educação corporativa- suas metodologia e ferramentas utilizadas no desenvolvimento de competências humanas, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa, e fez uso da análise de conteúdo (YIN, 2016) para o tratamento e análise dos dados coletados por meio dos questionários, ordenando, classificando, analisando e interpretando os conteúdos.

3.5 Limitações do método

Vergara (2016) considera que explicitar as limitações do método escolhido é uma forma de antecipar-se às críticas dos leitores. A pesquisa encontrou as seguintes limitações:

- a) Uma das limitações que o método evidenciou foram as poucas empresas que puderam ser pesquisadas e a dificuldade de disponibilidade de tempo por parte dos pesquisados;
- b) O método adotado trouxe uma visão qualitativa sobre o tema estudado, um estudo quantitativo, envolvendo mais empresas, pode ser utilizado futuramente para averiguar a generalização estatística dos resultados;

- c) Em relação ao questionário, houve demora na entrega das respostas à pesquisadora, muito justificado pela alteração da rotina dos gestores e nos processos da empresa por conta da pandemia;
- d) O ajuste do produto final proposto inicialmente no estudo, de “Guia Prático para iniciantes em Educação Corporativa” para “E-book sobre Educação Corporativa- metodologias e ferramentas no desenvolvimento de competências humanas” em razão do número reduzido de empresas de consultoria investigadas no estudo; a falta de detalhamento por parte dos entrevistados acerca das metodologias e ferramentas utilizadas pelas empresas na Educação Corporativa; a limitação de tempo por parte dos pesquisados e pesquisadora para a construção de um Guia Prático com o passo a passo para a implantação da Educação Corporativa.

A seguir, são apresentados e analisados os resultados da investigação empírica e o produto técnico desenvolvido a partir das constatações junto aos entrevistados e revisão da literatura.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados da pesquisa obtidos a partir do que é recomendado na literatura e da aplicação dos questionários por meio da ferramenta *Google Forms*, às empresas de consultoria que atuam com educação corporativa na região noroeste do RS. Os resultados da entrevista são analisados na primeira parte. Para melhor compreensão e privacidade dos respondentes, as empresas participantes da pesquisa serão identificadas como Empresa A; Empresa B e Empresa C. A segunda parte é destinada ao produto da pesquisa, que é o E-book.

4.1 Resultados das entrevistas semiestruturadas

Para facilitar a compreensão, a análise dos resultados da entrevista foi dividida em 2 partes, uma que buscou identificar o perfil e caracterização dos respondentes e, a outra, que se dedicou a investigar questões relacionadas ao significado e papel da educação corporativa no contexto e sucesso organizacional e levantar as principais ferramentas e metodologias da educação corporativa, utilizadas pelas empresas nos processos de desenvolvimento e treinamento de competências.

4.1.1 Perfil e caracterização da amostra

A partir das respostas dos entrevistados, observa-se que o gênero feminino é dominante, representando 100% da amostra, o que talvez se justifique pelo universo crescente de mulheres que se especializam e atuam em frentes relacionadas à gestão de pessoas/capital humano, como consultorias, mentoring, coaching, assessorias, gestão de carreiras, entre outras.

Todas as participantes têm mais de 30 anos de idade, representando 100% da amostra. Entretanto, 01 respondente se encontra na faixa de idade dos 31 aos 40 anos; 01 na faixa dos 41 aos 50 anos e, por fim, 01 respondente apresenta mais de 51 anos, o que induz ao pensamento de que a atuação em consultorias em educação corporativa requer uma certa vivência profissional e caminhada de vida, e por essa razão, contemplando consultoras acima dos 30 anos de idade.

Com relação à formação dos respondentes, 100% das respondentes possuem curso superior. Duas respondentes possuem formação em Administração de Empresas e uma delas possui formação em Psicologia. Além do curso superior, 02 delas possuem especializações (lato sensu) na área e 01 delas possui doutorado área vinculada, o que reforça a relevância da formação profissional (formação superior e posteriores) para o embasar teoricamente o conhecimento a ser compartilhado e as práticas/metodologias aplicadas em consultorias com educação corporativa.

No que se refere ao cargo/função que ocupa na empresa, o tempo de atuação da empresa com educação corporativa e o número de colaboradores da empresa, pode-se observar no quadro abaixo as respostas das entrevistadas.

Quadro 4– Informações da amostra empírica

Quesitos	Respondentes		
	Resposta A	Resposta B	Resposta C
Cargo	Diretora	Diretora	Especialista Disney. e Treinamento
Tempo de atuação/ empresa	13 a 19 anos	13 a 19 anos	6 a 12 anos
Número de Colaboradores	01 a 50	01 a 50	01 a 50

Fonte: Questionários aplicados pela pesquisadora.

Percebe-se que 75% das respondentes (02) ocupam o cargo de diretora na empresa e 25% representa o cargo de especialista na área de Desenvolvimento e Treinamento (01). Também 75% das entrevistadas destaca que a empresa atua no mercado entre 13 e 19 anos e uma das entrevistadas (25%) afirma a empresa atuar no mercado entre 6 e 12 anos. A totalidade das entrevistadas (100%), respondeu que a empresa possui de 01 a 50 colaboradores, contribuindo assim com o mercado de trabalho/emprego formal.

Após a caracterização e perfil dos respondentes da amostra, a segunda parte do questionário, apresenta as respostas relacionadas à temática proposta: Educação Corporativa- metodologias e ferramentas.

4.1.2 Educação corporativa- metodologias e ferramentas

Nos quesitos contextualização da educação corporativa no mundo dos negócios (**questão 7**) e o tipo de benefícios que a Educação Corporativa- EC gera para o negócio das empresas que investem nessa estratégia (**questão 8**), a Empresa A relata que é um programa conduzido pela área de gestão de pessoas, que proporciona um olhar sistêmico e corporativo em relação as necessidades de aprendizagens e como benefícios destaca a potencialização da cultura organizacional desejada alinhada as estratégias do negócio. Entre os benefícios que a EC gera para o negócio, destaca o diferencial competitivo em relação ao engajamento dos colaboradores e conseqüentemente a produtividade, que pode ser identificada através de processos mais ágeis, melhorias na qualidade, atendimento diferenciados, etc.

Já, a Empresa B percebe a educação corporativa como uma das formas mais eficientes de perpetuação do negócio, pois através da educação corporativa alinha-se objetivos das pessoas (colaboradores) aos objetivos organizacionais e, vice-versa. Complementa dizendo que, “vivemos em um mundo onde tudo muda tão rápido, onde é preciso desaprender e aprender novamente, e é através da educação corporativa que tudo isto acontece. A educação corporativa vai muito além do treinar. É compartilhar, reter e desenvolver novas competências, aumentar a eficiência das empresas e auxiliar as pessoas a realizarem seus sonhos pela manutenção da empregabilidade”. Dentre os inúmeros benefícios que a EC gera para o negócio, afirma que “o principal é ter pessoas felizes e competentes no seu trabalho e por conseqüência a realização das metas da empresa de forma mais leve”.

A Empresa C considera que a educação corporativa é essencial para os negócios, que investir em educação corporativa é umas das estratégias de negócios com maior possibilidade de proporcionar resultados positivos, mudar a rotina e ambiente de trabalho dos colaboradores e alavancar a organização, pois abrange muitas áreas de atuação como liderança, integração, produtividade, normas, desenvolvimento e capacitação. Entre os benefícios que a EC gera para o negócio, destaca o alinhamento da estratégia, desenvolvimento de competências, melhoria dos processos, resultados e satisfação do colaborador.

Quando questionadas sobre os principais tópicos/áreas que as empresas clientes buscam modificar/melhorar por meio da EC (**questão 9**), a Empresa A e a Empresa C afirmam que as áreas que recebem mais atenção são o desenvolvimento de lideranças, times de alta performance, iniciativas dedicadas à inovação, tecnologia e especificidades do negócio (produtos e serviços). A Empresa A relata ainda, que as empresas clientes buscam potencializar seus resultados por meio de qualificação e engajamento dos colaboradores, e que

as jornadas de aprendizagens no ambiente corporativo são uma excelente opção. A Empresa C enfatiza de que de forma geral, as empresas clientes, contratam ou investem na EC, buscando amenizar problemas relacionados à processos, pessoas e resultados.

A Empresa B destaca que percebe que as empresas brasileiras ao investirem ou contratarem consultorias para o desenvolvimento da educação corporativa, focam muito mais no aspecto da qualificação técnica, deixando gargalos e grandes espaços no desenvolvimento de competências comportamentais, que no seu entendimento são a grande chave para o sucesso empresarial. Para ela, as consultorias na gestão de pessoas são imprescindíveis e deveriam direcionar esforços para as mudanças comportamentais através da sensibilização e entrega de ferramentas para que isto ocorra. Afirma ainda, "quando os clientes buscam nossos serviços, dedicamos força total para reduzir os *gaps* comportamentais que impactam negativamente no resultado da empresa contratante".

No que se refere às estratégias de planejamento e implementação utilizadas pelas empresas consultoras para que a educação corporativa logre êxito (**questão 10**), a Empresa A relata que é preciso identificar os objetivos e direcionadores estratégicos da empresa contratante, dedicar uma boa parcela de tempo para diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento do negócio e, principalmente, identificar as expectativas e necessidades do público que será atingido pelas trilhas desenhadas pelo programa de educação corporativa.

A Empresa B destaca que é imprescindível dialogar com o gestor e seus colaboradores a fim de identificar como eles enxergam a empresa e levantar as reais necessidades de desenvolvimento e treinamento. Segundo a entrevistada, "Ainda há muito discurso sobre a importância dos colaboradores, mas na prática isto não se confirma. Na prática vivenciada em muitas consultorias, o colaborador não passa de um instrumento para alcançar resultados maiores".

Ainda, nas palavras da entrevistada da Empresa B,

para a educação corporativa obter êxito, é necessário um bom planejamento, mas também é necessário fazer com que o colaborador perceba o quanto ele contribui na construção do resultado organizacional, o que ele deve ou pode melhorar, e isso só é possível a partir de *feedbacks* constantes ao colaborador. Com base nos *feedbacks*, é possível a empresa realizar uma avaliação de desempenho eficiente e um PDI mais assertivo, em que o gestor se torna o principal parceiro do colaborador no seu desenvolvimento.

Entretanto, segundo entrevistada, o que percebem nas consultorias é que isso pouco existe. O que percebem é que embora os gestores usem o discurso "que as pessoas são a razão

principal da contratação da educação corporativa, na verdade o foco está nos números (\$) que a empresa pode alcançar nos seus resultados econômicos financeiros”.

Para a Empresa C, as estratégias a serem utilizadas no planejamento e construção de uma educação corporativa partem de um bom diagnóstico prévio, capaz de identificar com clareza e pontualidade as necessidades do cliente. “Propor um programa alinhado com os objetivos e estratégias das empresas e envolver os gestores da alta liderança nos processos”.

Sobre os desafios na implantação da educação Corporativa (**questão 11**) a Empresa A, diz que “além dos investimentos em consultorias, tecnologias, um dos maiores desafios é que os times responsáveis pela implantação consigam se organizar e dedicar tempo necessários para os estudos prévios, levantamento de informações, bem como engajar os gestores estratégicos que precisam estar envolvidos para o sucesso do programa”.

Para a Empresa B, “o principal desafio é as empresas aceitarem que o resultado vem antes das pessoas, e então desenvolver pessoas é o ponto principal de todo e qualquer sucesso nos negócios.” Para a Empresa C, “o desafio está na abertura para a mudança, comprometimento e coerência da alta liderança”.

Com relação às metodologias/ferramentas mais utilizadas na EC (**questão 12**), a Empresa A manifesta que os métodos podem ser diversos, desde os mais tradicionais, “com professores trazendo conceitos, conteúdos”, até os métodos andragógicos que ganham cada vez mais espaço, “colocando os colaboradores no centro do aprendizado, trazendo a aprendizagem autodirigida, métodos ativos, gamificação, entre outros que tornam este processo mais atrativo e conseqüentemente com o público mais engajado”. Destaca ainda, que as” plataformas de aprendizagem facilitam bastante para que atividades assíncronas possam ser disponibilizadas em formato pré e pós-work, e os momento síncronos sejam trabalhados de forma mais prática, com *cases*, atividades interativas e até mesmo vivenciais”.

Já, a entrevistada da Empresa B expressa:

Uma coisa é o que eu penso, outra é o que acontece de fato. Penso que a simplicidade é o desafio. E ser simples é fazer o básico, como por exemplo uma boa avaliação de desempenho, dar atenção ao dia-a-dia dos colaboradores, suas dificuldades, desafios, oportunidades, para aí enxergar necessidades de desenvolvimento e apoiar o colaborador na obtenção de novas competências. Hoje existem plataformas de e-learning, conteúdos gravados, gamificação e outras tantas técnicas.

A Empresa C reforça que as ferramentas e metodologias são diversas, mas as mais usadas em educação corporativa são metodologias ativas, como gamificação, *e-learning*, apoiadas por recursos físicos, didáticos, pedagógicos, bibliográficos e filmes.

Questionadas sobre as vantagens e desvantagens das ferramentas e metodologias mais usadas nas empresas investigadas (**questão 13**), a Empresa A manifesta que “não existe vantagens e desvantagens entre as ferramentas/metodologias, cada uma é adequada de acordo com a necessidade do cliente. Outros fatores, como o tempo e recursos disponíveis que influenciam”.

Para a Empresa B, “as vantagens e desvantagens são expostas pelos clientes quando é identificada a sua demanda e apresentando-lhes as ferramentas/metodologias, variando de cliente para cliente, como por exemplo a gamificação que exige mais tempo e recursos do que plataformas de *e-learning*”. Já a Empresa C, acredita que “as ferramentas e metodologias presenciais (*face to face*) proporcionem melhores resultados que do que as plataformas *e-learning* ou metodologias no formato *online*. Mas primeiramente, é necessário fazer o mapeamento junto ao cliente da sua real necessidade”.

Sobre os indicadores utilizados para mensurar os resultados da educação corporativa (**questão 14**), a entrevistada da Empresa A relata que os indicadores são bastante questionados porque “são métricas que não são impactadas somente pela implantação do programa, mas conseguimos identificar na retenção (rotatividade), engajamento (pesquisa de clima)”. Ainda, destacam formas mais diretas como as avaliações de eficácia, onde sugerem avaliar o resultado dos negócios ou áreas/departamento previamente e depois de determinado ciclo avaliar novamente.

Para a Empresa B, em geral os indicadores são os de resultados da empresa como avaliações das vendas, rotatividade e custos, mas manifestam como importantes também os indicadores que auxiliem na redução de gaps e a satisfação no trabalho. A entrevistada da Empresa C relata que “os indicadores para mensurar os resultados são construídos com o cliente dependendo do projeto, podendo ser resultados numéricos ou comportamentais, como satisfação, eficiência, clima entre outros”.

Questionadas sobre as principais competências desenvolvidas por meio da educação corporativa e quais as ferramentas/metodologias associadas (**questão 15**), a Empresa A destaca que as principais competências desenvolvidas são relacionadas à liderança, processos e vendas, sendo que a metodologia da gamificação¹ é utilizada largamente no desenvolvimento das três competências. Ainda com relação ao desenvolvimento de

¹ Gamificação: é uma técnica de psicologia comportamental para aumentar os índices de atração, engajamento, retenção e aprendizagem dos colaboradores, reduzindo custos e aumentando a produtividade e o ROI” (DOTGROUP, 2021). A gamificação utiliza elementos de jogos em contextos diversos com o objetivo de conectar pessoas, produzir *insights* e aumentar o potencial da organização.

competências relacionadas à processos e vendas, são utilizadas ferramentas adicionais de estudo de caso² e plataformas de vídeos, respectivamente.

Para a Empresa B, se destacam o desenvolvimento de competências voltadas para a liderança e vendas, sendo que na primeira competência, a ferramenta mais utilizada é o “*blended learning*”³ e na segunda competência, além do “*blended learning*” é também muito utilizado o estudo de caso.

No caso da Empresa C, as competências mais desenvolvidas com a educação corporativa são: 1) liderança; 2) processos e, 3) Vendas. As ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento das competências relacionadas à liderança são a “roda viva”⁴, a “gamificação” e o “*blended learning*”. Já para o desenvolvimento de competências direcionadas a processos a metodologia mais utilizada é a de estudo de *cases*. Por fim, para desenvolver competências na área de vendas, as ferramentas mais utilizadas pela empresa de consultoria são a gamificação e o *design thinking*.⁵

Manifestando-se a respeito do papel do líder/gestor na implantação e sucesso da EC para o desenvolvimento e treinamento de competências (**questão 16**), a Empresa A comenta: “os líderes e gestores devem estar engajados em todo o processo. São peças fundamentais por terem influência no processo de aprendizagem e poder de persuasão para o se alcançar o objetivo proposto pelo programa”. A Empresa B reproduz a fala de que “o gestor é fundamental na educação corporativa, tem que ser incentivador do conhecimento, não ver o colaborador só como um número, pois são eles que geram os resultados das empresas. Investir no colaborador é investir na empresa”. E, a Empresa C manifesta que “os líderes exercem um papel fundamental na condução e andamento das operações nas empresas, eles são responsáveis por motivar, corrigir, ensinar e até mesmo identificar colaboradores que não estão se desenvolvendo como o esperado”. Complementa ainda, afirmando que “bons líderes

² Estudos de caso, ou *case*, é uma estratégia de pesquisa que possibilita o conhecimento profundo acerca de um tema, na intenção de investigar diversas vertentes sobre o assunto. É um método de estudo que colhe e analisa os dados e busca soluções. São narrações de circunstâncias do universo verdadeiro, oferecidas aos aprendizes com o desígnio de ensiná-los, preparando-os para a resolução de problemas legítimos (BRUN, 2019).

³ *Blended Learning*: é uma forma de educação que utiliza estratégias de ensino à distância e presenciais, por isso o nome. “*Blend*” significa mistura e “*learning*” significa aprendizado, ou seja, trata-se de uma forma de treinar desenvolver e potencializar as pessoas através do uso de ferramentas que possibilitem um ensino híbrido (STAKER E HORN, 2012).

⁴ Roda Viva: é uma ferramenta de coaching que mede o índice de satisfação das pessoas em áreas importantes de sua vida. Tem o formato de uma mandala, um círculo que é composto por quatro importantes tríades estruturantes e que são: âmbito pessoal, âmbito profissional, qualidade de vida e relacionamentos (CRISPINO, 2020).

⁵ *Design thinking*: é um modelo de pensamento que vai além da necessidade de criar um produto ou serviço. O *design thinking* tem relação com a prática; o objetivo é transformar suas ideias em produtos ou processos tangíveis e testáveis (BROWN, 2010).

conseguem motivar e reter talentos que são imprescindíveis para o crescimento dos negócios, mas que infelizmente, nem sempre estão preparados para assumir um cargo de liderança.” E, nesse sentido, acreditam como de grande relevância, que as empresas tenham programas de desenvolvimento e treinamento de competências para líderes e para as equipes de colaboradores.

Após a apresentação dos resultados da investigação empírica realizada por meio da aplicação das entrevistas semiestruturadas junto às 03 empresas de consultoria que atuam com educação corporativa, o próximo tópico apresenta o produto técnico resultante deste estudo, que contempla dados coletados na literatura por meio da revisão teórica e dados empíricos coletados nas entrevistas. A elaboração de um produto técnico, constitui-se em requisito imprescindível para o alcance dos objetivos traçados na pesquisa e característica primordial em mestrados profissionais.

4.2 Desenvolvimento do produto técnico da pesquisa: e-book sobre educação corporativa

Este tópico trata sobre o produto final da pesquisa, ou seja, o e-book “Educação Corporativa: ferramentas e metodologias para o desenvolvimento e treinamento de competências”, direcionado à profissionais e estudantes que desejam atuar na área, atendendo ao último objetivo específico da pesquisa, que fora elaborar o referido e-book, produto final resultante desta dissertação de mestrado. O referido produto serve não só como ferramenta suporte para profissionais que já atuam na área de educação corporativa como para inspirar jovens estudantes que desejam empreender nessa direção.

O e-book está estruturado na forma de livreto, contendo a capa, sumário, introdução e na sequência passa a discorrer sobre a educação corporativa: trajetória, conceitos e características; o papel dos gestores/líderes na Educação Corporativa; os desafios no desenvolvimento e implantação da EC; as principais ferramentas e metodologias ativas utilizadas; as principais áreas de atuação em Educação Corporativa; os principais tópicos/competências desenvolvidas por meio da Educação Corporativas; as boas práticas para o planejamento e construção de uma EC e, por fim, os benefícios e indicadores utilizados na Educação Corporativa e cases de sucesso nessa área.

Na sequência tem-se as considerações finais e as referências utilizadas para o desenvolvimento do mesmo.

O e-book está apresentado no Apêndice B desta dissertação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as principais ferramentas e metodologias utilizadas por empresas de consultoria no desenvolvimento e treinamento de competências por meio da educação corporativa. Para atingi-lo, revisou-se a literatura, realizou-se a aplicação de entrevista estruturada juntos a 03 empresas de consultoria que atuam com educação corporativa com o fim de investigar empiricamente os conceitos teóricos, os usos práticos de ferramentas e metodologias e, elaborar o produto técnico. para investigação.

A partir das entrevistas realizadas foi possível constatar que as empresas investigadas utilizam diversas ferramentas e metodologias para desenvolver e treinar competências por meio da educação corporativa, dependendo do conteúdo e área a ser demandada pela clientela, destacando-se a gamificação, o *e-learning* e o estudo de caso como as principais utilizadas.

Dentre as competências mais requeridas para serem desenvolvidas e treinadas, por meio da EC, a liderança se destaca. Como principais desafios para a implantação da EC, as respondentes da pesquisa, indicam que além dos investimentos e tecnologias necessárias, o envolvimento e comprometimento das pessoas com o projeto, em especial da alta liderança que deve comprar a ideia, apoiar e disseminar entre as equipes a importância da EC no desenvolvimento de competências. Sem a participação efetiva dos líderes, os resultados não consagram os objetivos previamente estabelecidos.

O estudo ainda, gerou importantes contribuições e recomendações. Para academia, a pesquisa empírica levantou informações que reforçam as discussões teóricas anteriores e possibilitam a continuidade e aprofundamento do tema central. Outra importante contribuição a destacar, é o produto técnico elaborado, que consiste num E-book sobre Educação Corporativa para o desenvolvimento de competências, que pode ser utilizado tanto por profissionais da área quanto por estudantes interessados em empreender neste ramo.

Quanto às limitações deste estudo destaca-se o fato de ter sido desenvolvido apenas com três empresas que atuam com Educação Corporativa, o que pode não retratar fielmente as principais e mais exitosas metodologias e ferramentas a serem utilizadas para o desenvolvimento de competências. Sugere-se que futuras pesquisas utilizem outros métodos de coleta e análise de dados, e que sejam feitas em momentos não pandêmicos, sob o olhar das empresas que recebem a educação corporativa.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, R.C.L. de. T&D, **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **O retrato do treinamento no Brasil**. Pesquisa Anual ABTD/MOT, 2014.

AGUINIS, Herman.; KRAIGER, Kurt. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review of Psychology**, v.60, p.451-474, 2009.

ANDRADE, R.J.F. de, RODRIGUES, M.V.R. Educação corporativa: prática de treinamento na sociedade do conhecimento. **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão: responsabilidade socioambiental das organizações brasileiras**, Niterói (RJ), jul./ago. 2008.

BARRETO, Leilianne M.T.S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p. 34-52, 2013.

BARROS, Hildenê Moreira. **As tendências em educação corporativa: tornando mais dinâmica a gestão do conhecimento na organização**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. A.6, ed.11, v.1, p. 44-60, nov. 2021. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/conhecimento-na-organizacao>>. Acesso em: 27 nov. 2021.

BASTOS, C.C. **Metodologias ativas**. 2006. Disponível em: <<http://educacaoemedicina.blogspot.com.br/2006/02/metodologias-ativas.html>>. Acesso em: 6 dez. 2021.

BERBEL, Neusi. **As metodologias ativas e a promoção da autonomia dos estudantes**. Semina: Ciências Sociais e Humanas, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/1679-0383.2011v32n1p25>

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

BIGÃO, Fabiana. **Gamificação**: qual o diferencial na educação corporativa? Mai. 2020. Disponível em: <<https://viddia.com.br/gamificacao-o-que-e/>>. Acesso em 21 nov. 2021.

BILBAULT, Matthieu Raphael. **A study of french corporate diplomats in Brazil**. Dez. 2018. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7058737>. Acesso em: 6 dez. 2021.

BONILAURI, Ana Rosa Chopard. **Educação corporativa**: adaptabilidade e flexibilidade: Rio de Janeiro, 2005.

BOOG. G.G. (coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações. **Manual oficial da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BROWN, Tim. *Design thinking*: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias/ Tim Brown com Barry Katz, apresentação de Tennyson Pinheiro. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUN, Ângela. **Metodologias ativas na educação corporativa**. Out. 2019. Disponível em: <<http://angelabrunacademy.com.br/metodologia-ativas-na-educacao-corporativa/>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BUSARELLO, R.I.; ULBRICHT, V.R.; FADEL, L.M. A gamificação e a sistemática de jogo: conceitos sobre a gamificação como recurso motivacional. In: FADEL, L.M. et al.(Org.). **Gamificação na educação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. cap. 1, p. 11-37.

CALABREZ, Daniel. **O papel do líder na motivação de sua equipe**. Abr. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-de-sua-equipe-um-estudo-de-caso-empresa-prestacao-de-servico-florestal>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

CARRARA, T.M.P.; NUNES, S.C.; SARSUR, A.M. Retenção de talentos de diversas gerações em um mesmo contexto organizacional. In: Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho, 4, Brasília, 3-5 nov. 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. *Design thinking* como metodologia de pesquisa para concepção de um ambiente virtual de aprendizagem centrado no usuário. In: **Simpósio Internacional de Educação à Distância**, São Carlos, Ufscar, 2014. 11 p.

CCL PROJECT. **CCL Guide**: learning story flipped classroom. Braga: Universidade do Minho, 2013. Disponível em: <<http://creative.eun.org/>>. Acesso em: 29 nov. 2021.

CELANO, J.; LEITE, W.; SILVA, F.P. da. A gamificação e a necessidade constante de mudanças nas organizações. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, Dourados, v.4, n.10, p. 7-18, jul./dez. 2015.

COSTA, A.C.S.; MARCHIORI, P.Z. **Gamificação, elementos de jogos e estratégia**: uma matriz de referência. 2016. 22 f. TCC (Graduação). Curso de Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná – UFPR. Ribeirão Preto, 2016.

COSTIN, C. Apresentação. In: Casarini, F.G., Baumgartner, M., (orgs.), **Educação corporativa**: da teoria à prática. São Paulo: Senac, 2012.

CRISPINO, Stephanie. **Roda da vida**: a ferramenta de autoconhecimento que serve para a carreira e vida pessoal. Abr. 2020. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/roda-da-vida/>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

CRUZ, D. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, 26(2), 337-358, ago. 2010.

DOTGROUP. **Gamificação**. 2021. Disponível em: <https://dotgroup.com.br/dores/#dores_pergunta1>. Acesso em: 30 out. 2021.

DTCOM. **Educação corporativa**: o papel do gestor e o papel do colaborador. Mar. 2019. Disponível em: <<https://dtcom.com.br/educacao-corporativa-papel-gestor-colaborador/>>. Acesso em: 20 nov. 2021.

DUARTE, J; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. Atlas, 2011.

DUTRA, J.S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBC AGÊNCIA BRASIL. **Quarta revolução industrial é tema do Fórum Econômico Mundial em Davos**. Jan. 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.etc.com.br/internacional/noticia/2016-01/quarta-revolucao-industrial-e-tema-do-forum-economico-mundial-em-davos>>. Acesso em: 5 nov. 2019.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis. *In*: CASARINI, G.F.; BAUMGARTNER, M. (Org.). **Educação corporativa**: da teoria à prática. São Paulo: Senac, 2012, p. 27-42.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FIALHO, Francisco A.P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIÉRI, Tibério da Costa. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

FORBES BRASIL. **O que é a quarta revolução industrial**. Fev. 2016. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/fotos/2016/02/o-que-e-a-quarta-revolucao-industrial/#foto4>>. Acesso em: 5 nov. 2019.

FORMANSKI, F.N. **Aplicabilidade da gamificação no contexto empresarial**. 2016. 88 f. Dissertação (Pós-Graduação). Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Santa Catarina, 2016.

FORMIGA, M. Da educação à distância à educação corporativa: o que está acontecendo nas empresas e escolas do Brasil. *In*: **Educação corporativa**: contribuição para a competitividade, Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

FREIRE, P. de S. et al. Universidade corporativa em rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. **Revista Spacios**, v.37, n.5, 2016.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. 51 ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 2015.

FRESINA, A.J. The three prototypes of corporate universities. **The Corporate University Review**, jan./fev., 1997.

GIMENES, A.M. et al. A importância da liderança nas organizações. **Unesul**, v.33, n.14, p. 1-14, 2015.

GIRARDI, D.; FELICIANO, A.M.; GARIBA, C.M.S. Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o case do Cirque du Soleil. *In*: ROSA, S.; LAPOLLI, E.M.; FRANZONI, A.M.B. **Competência empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009.

GOMES, P.A. Uma visão estratégica da Educação Corporativa. In: BAYMA, F. (org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012, p. 18-21.

GROHMANN, Ana; KAUFFELD, Simone. Evaluating training programs: development and correlates of the questionnaire for professional training evaluation. **International Journal of Training and Development**, v.17(2), 135-155, 2013.

GUERRA, A. **Problem Based Learning and Sustainable Engineering Education: Challenges for 21st century**. Thesis (PhD in Engineering), 2014, Faculty of Engineering and Science, UNESCO Aalborg Centre for Problem Based Learning in Engineering Science and Sustainability, Aalborg University, Denmark, 2014.

HARYANI, S.; PRASETYA, A.T.; PERMANASARI, A. Developing Metacognition of Teacher Candidates by Implementing Problem Based Learning within the Area of Analytical Chemistry. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, v.3 Issue 6, June 2014, p.1223-1229.

HASSAN, S.L. The Problem-Based Learning Gaze: A Foucaultian Perspective. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, MCSER Publishing, Rome-Italy, v.5, n.10, jun. 2014, p. 443-450.

HITT, Michael. MILLER, Chet. COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. - 3. ed. - Rio de Janeiro : LTC, 2013.

HUNG, W.; JONASSEN, D.H.; LIU, R. Problem-Based Learning. In: SPECTOR et al. (Eds.). **Handbook of Research on Educational Communications and Technology**, 3. Edition, New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008, p.485-506.

JAIME, M.P.; KOLLER, M.R.T.; GRAEML, F.R. La aplicación de flipped classroom en el curso de dirección estratégica. In: Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria Educar para Transformar, 12., 2015. **Actas...** Madrid: UNIVERSIDAD EUROPEA, 2015. p. 119-133.

JOSHI, A., BHASKAR, P., GUPTA, P. K. **INDIAN ECONOMY COVID-19 LOCKDOWN: A Prespective**. J. Pure Appl. Microbiol,2020. Disponível: < <https://pesquisa.bvsalud.org/covidwho-1395586>.> Acesso em: 26 nov. 2021.

JUNQUEIRA, L.A.C. **Universidade corporativa: a experiência do Instituto MVC**. 2007. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA22U.htm>.>. Acesso em: 6 out. 2019.

KENOBY. **Recursos humanos: tudo o que você precisa saber sobre o RH**. Ago. 2020. Disponível em: <<https://www.kenoby.com/blog/recursos-humanos>>. Acesso em: 26 nov. 2021.

KNOWLES, M.S., HOLTON, E.F., SWANSON, R.A. **The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development**. 6. ed. California: Elsevier, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LOURENZO, A. Tendências e desafios no desenvolvimento de adultos. In: Casarini, F.G., Baumgartner, M., (Orgs.). **Educação corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Senac, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**, 6th edição. Bookman, 2012.

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The Emergence of the Stakeholder University. In: ROMANO, A. (Ed.). **Open business innovation leadership: the emergence of the stakeholder university**. Londres: Palgrave Macmillan, 2009, p. 170-207.

MARTINS, Alexandre; FUERTH, Leonardo Ribeiro. **A educação corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras**. 2008. Disponível em: <<http://www.gruposeculus.com.br/educacao/wp-content/uploads/Artigo-Educa%C3%A7%C3%A3o-Corporativa1.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2019.

MARTINS, E.C. **A influência do sistema de educação corporativa no desenvolvimento das competências no programa Trainee: um estudo de caso em uma organização do setor químico**. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 2008.

MASCARENHAS André O.; VASCONCELOS, Isabella F.G. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MEISTER, J. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 2019.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Pearson, 1999.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Pearson, 2004.

MELO, B. de C.; SANTANA, G. A prática da metodologia ativa: compreensão dos discentes enquanto autores do processo ensino-aprendizagem. **Com. Ciências Saúde**, v.23, n.4, p. 327–339, 2012.

MEYER, Paul J. **Roda da vida: a ferramenta de autoconhecimento que serve para a carreira e vida pessoal**. Abr. 2020. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/roda-da-vida/>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

MICHAELSEN, L.K.; SWEET, M. The Essential Elements of Team-Based Learning. In: New Directions for Teaching and Learning, Special Issue: Team-Based Learning: **Small Group Learning's Next Big Step**, v. 2008, questão 116, p. 7-27, 2008.

MIGOWSKI, S.A.; VASCONCELLOS, S.L. de; MIGOWSKI, E.R. Perda de vantagem competitiva causada por gestão inadequada da retenção de talentos: um estudo de caso junto a um hospital do Vale do Rio Pardo. **Revista Acadêmica São Marcos**, [S.l.], v.2, n.1, p. 27, out. 2012.

MOURA-PAULA, Marcos Júnior de; MOREIRA, Patricia Aparecida Abreu & FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Management techniques and organizational silencing. **Órgão. Soc.**, 27 (93), abr./jun. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1984-9270933>>. Acesso em: 5 dez. 2021.

MUNCK, L. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências**: análise de suas interrelações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná. Tese de doutorado. São Paulo: USP, 2005.

MUNCK, L.; SOUZA, R.B. de. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **GES**, 3(6), 254-288, jul./dez. 2015.

MUNDIM, A.P.F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

NA PRÁTICA. **Roda da vida**: a ferramenta de autoconhecimento que serve para a carreira e vida pessoal. Abr. 2020. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/roda-da-vida/>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

OLIVEIRA, João Luiz Carvalho R. de. **O fator humano na qualidade total e no trabalho**: Rio de Janeiro, A vez do Mestre – Qualidade e ferramentas para gestão de recursos humanos, módulo III, 2007.

PATON, R., PETERS, G., QUINTAS, P. **Estratégias de educação corporativa**: universidades corporativas na prática. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. 2007.

PEREIRA, M.A. **Educação corporativa**: a utilização das novas tecnologias em busca da qualidade profissional. Projeto de Pesquisa. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubem. Características estratégicas dos ativos intangíveis e o desempenho econômico da empresa. **Unisanta Law and Social Science**, v.4, n.2, p. 107-123, 2015.

PESSOA, Maria Teresa Ribeiro. Aprender a pensar como professor pelo estudo e escrita de casos – a necessária valorização das práticas na construção do conhecimento. **Psychologica**, Extra série, p. 477-491, 2004.

POSSOLLI, G., PEREIRA, F.A., LOPES, G. Educação Corporativa: Tecnologias de Informação e Comunicação e Estratégias de Ação. **Revista Inter saberes**, v.6, n.11, p. 12-28, 2011.

QUARTIERO, E.; BIANCHETTI, L. **Educação corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

RIBEIRO, A. E. A. **Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005 (cap. 11 e 12).

RUDOLPH, J. Globalizing Science and Engineering Through On-Site Project-Based Learning. Teaching Asia through Field Trips and Experiential Learning. **Education About Asia**, v.19, n.1, 2014.

SANCHES, Janegleicy Jean; FERREIRA, Cristina do Desterro Pena; OLIVEIRA, Raimundo Correa de; SANCHES, Antonio Estanislau; PARENTE, Ricardo Silva; BEZERRA, Igor Felipe Oliveira & BRITO JÚNIOR, Jorge de. Active methodologies: from text to context - a possible approach. **International Journal of Innovation Education and Research**. www.ijer.net. v.7, n.7, 2019.

SILVA, A.P.; COSTA, D.; ROCHA, G. & ULIAN, R. A importância do líder democrático para o colaborador. **FABE em revista**. Bertioga, v.6, n.7, 2016.

SILVA, A.P.; HEBER, F.C.; FREITAS, P. & D'AMBROSIO. Do treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa: transições paradigmáticas na construção do saber nos espaços organizacionais. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v.7, n.2, p. 425-460, mai./ago. 2020.

SILVA, A.R.L. da; SARTORI, V.; CATAPAN, A.H. Gamificação: uma proposta de engajamento na educação corporativa. *In*: FADEL, L.M. et al. (Org.). **Gamificação na educação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014, cap. 8, p. 192-226.

SKURKOVA, K.L.; FEJESAND, C.; BAJOR, P. The Benefits of Hands-on Learning in Small and Medium Enterprises – an Interactive Way to Enhance Human Capital Potential. **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital**: p. 226-232, 2014.

SNEADER, Kevin & SINGHAL, Shubham. **The next normal arrives**: Trends that will define 2021 – and beyond. Artigo. Jan. 2021. Disponível em: <https://www-mckinsey-com.translate.googleusercontent.com/translate/g/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR&_x_tr_pto=sc>. Acesso em: 29 nov. 2021.

SOARES, M.F. Universidades Corporativas: vetores de uma cultura tecnológica. *In*: **Educação corporativa**: contribuição para a competitividade, Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

SOUZA, L.R. das S. **Liderança: Impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional**. Revista Católica. v.3, n.5, 2011.

TARAPANOFF, K. Panorama da educação corporativa no contexto internacional. *In*: **Educação corporativa**: contribuição para a competitividade. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

TARIQUE, I.; SCHULER, R.S. Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of World Business**, v.46, n.2, p. 122-133, 2009.

TAURION, C. **A quarta revolução industrial chegou, e você não passará imune a ela**. **Computerworld**. Jan. 2016. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/quarta-revolucao-industrial-chegou-e-voce-nao-passara-imune-ela>>. Acesso em: 4 nov. 2019.

TEIXEIRA, Alexandre. Set. 2021 **Universidade corporativa**: educação para resultados. Disponível em: <<https://www.kenoby.com/blog/recursos-humanos>>. Acesso em: 26 nov. 2021.

TEIXEIRA, Anísio. INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa: Educacionais. **Resultados do Censo da Educação Superior 2020 disponíveis**. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/centso-da-educacao-superior/resultados-do-centso-da-educacao-superior-2020-disponiveis>>. Acesso em: 15 maio. 2021.

TODOROV, J.C., MOREIRA, M., MARTONE, R., 2009, Sistema personalizado de ensino. Educação à distância e aprendizagem centrada no aluno. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.25, n.3 (Jul./Set), p.289-296, 2009.

UVA. **Metodologia hands on**: o que você precisa saber. Abr. 2020. Disponível em: <<https://www.uva.br/blog/blog-da-uva/metodologia-hands-o-que-voce-precisa-saber>>. Acesso em: 23 jul. 2020.

VALENTE, J.A. Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. **Educar em Revista**, Curitiba, n.4, p. 79-97, 2014.

VELADA, Raquel; CAETANO, Antônio; BATES, Reid; HOLTON, Ed. Learning transfer – validation of the learning transfer system inventory in Portugal. **Journal of European Industrial Training**, v.33(7), 635-656, 2009.

VELOSO, Ana L. O. M; SILVA, Maria J.; SILVA, Isabel; CAETANO, Antônio. Fatores que afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas- RAE**, v. 55, n. 2, p. 188-201, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIANNA, Y.; VIANNA, M.; MEDINA, B.; TANAKA, S. **Gamification**, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

VITÓRIO, Gisele. **O que são metodologias hands on?** Abr. 2019. Disponível em: <<https://www.fazeducao.com.br/post/o-que-sao-metodologias-hands-on>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica e conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

YUSOF, A. N. The Relationship Training Transfer between Training Characteristic, Training Design and Work Environment. **Human Resource Management Research**, 2(2), 1-8; 2012.

ZAND, D.E. **The leadership trial**: knowledge, trust, and power. Nova York: Oxford Press, 2005.

7 APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Priscila Mitri Dalla Corte, mestranda do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Estratégica de Organizações - Mestrado Profissional, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus de Santo Ângelo (RS). O objetivo da pesquisa é identificar as ferramentas e metodologias utilizadas pelas empresas de consultoria que atuam com educação corporativa na área de Gestão de Pessoas. A pesquisa é orientada pela professora doutora Berenice Beatriz Rossner Wbatuba, a qual poderá responder dúvidas e esclarecer sobre a pesquisa pelo fone (55) 99961-4085. Sua participação contribuirá para a realização e êxito da pesquisa. Para a validação da pesquisa é necessário o aceite no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Destaca-se que os dados coletados no formulário, serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, sendo os dados e informações pessoais resguardados em sigilo garantindo o anonimato e privacidade do respondente.

Parte I – Perfil e Caracterização Demográfica da Amostra

1. Gênero

<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Outro:
--------------------------------------	---------------------------------------	--

2. Idade

<input type="checkbox"/> 16 à 20 anos	<input type="checkbox"/> 21 à 30 anos	<input type="checkbox"/> 31 à 40 anos	<input type="checkbox"/> 41 à 50 anos	<input type="checkbox"/> 51 à 60 anos	<input type="checkbox"/> 61 anos ou mais
--	--	--	--	--	---

3. Escolaridade

<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino médio completo	<input type="checkbox"/> Ensino técnico completo	<input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino superior completo	<input type="checkbox"/> Especialização
<input type="checkbox"/> MBA	<input type="checkbox"/> Mestrado incompleto	<input type="checkbox"/> Mestrado completo	<input type="checkbox"/> Doutorado incompleto	<input type="checkbox"/> Doutorado completo	<input type="checkbox"/> Pós Doc

4. Cargo/Função que ocupa na empresa

<input type="checkbox"/> Diretor	<input type="checkbox"/> Gerente/Gestor	<input type="checkbox"/> Especialista em Desenv. & Treinamento	<input type="checkbox"/> Outro:
-------------------------------------	--	---	--

5. Tempo de atuação da empresa com consultoria e educação corporativa na área de Gestão de Pessoas- desenvolvimento e treinamento de competências:

() 0 à 5 anos	() 6 à 12 anos	() 13 à 19 anos	() 19 à 25 anos	() 26 ou mais
() 0 à 5 anos	() 6 à 12 anos	() 13 à 19 anos	() 19 à 25 anos	() 26 anos ou mais

6. Número aproximado de colaboradores que atuam na empresa em que você trabalha

() 1 à 50	() 50 à 100	() Acima de 100
---------------	-----------------	---------------------

Parte II – Educação Corporativa: metodologias e ferramentas

7. Contextualize a Educação Corporativa no mundo dos negócios?

8. Que tipo de benefícios a educação corporativa gera para as empresas que investem/optam por essa estratégia para contribuir no sucesso do negócio?

9. Quais são os principais tópicos/áreas que as empresas clientes buscam modificar/melhorar por meio da EC?

10. Que estratégias se fazem necessárias ao planejamento e implementação da educação corporativa nas empresas contratantes para que o programa obtenha êxito?

11. Quais foram os maiores desafios que sua empresa (você) enfrentou na implantação da educação corporativa em empresas?

12. Quais são as metodologias/ferramentas mais utilizadas na EC pela empresa em que você atua? Explique resumidamente do que se trata.

13. Dentre as metodologias/ferramentas utilizadas na empresa, você destacaria vantagens ou desvantagens entre elas ou com outras ferramentas/metodologias utilizadas?

14. Como são medidos os resultados das metodologias de EC nas empresas onde foi implementada?

15. O desenvolvimento de quais competências humanas (principais) se destacam na implementação da educação corporativa nas empresas clientes e quais as metodologias/ferramentas associadas?

16. Na sua percepção, qual o papel dos gestores/líderes, na implantação e sucesso da EC como estratégia para o desenvolvimento de competências humanas nas empresas?

7 APÊNDICE B – DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO TÉCNICO: E-BOOK

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE COMPETÊNCIAS: FERRAMENTAS E METODOLOGIAS



PRISCILA MITRI DALLA CORTE

BERENICE B. R. WBATUBA

Priscila Mitri Dalla Corte

Berenice B. R. Wbatuba

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO E
TREINAMENTO DE COMPETÊNCIAS: FERRAMENTAS E
METODOLOGIAS**

Santo Ângelo, 2022

PREFÁCIO

Com a experiência já vivida por anos como colaboradora de uma grande empresa no setor financeiro e atualmente como Ceo e empreendedora no ramo da saúde, acompanho a evolução da administração de recursos humanos. Passamos de uma gestão voltada ao treinamento e desenvolvimento de habilidades pontuais para uma gestão do conhecimento, realizada através da educação corporativa. As organizações precisam de pessoas capazes de tomar decisões e agir em processos desburocratizados, de resolver problemas, de trabalhar em equipe, de colocar em prática o conhecimento adquirido em cursos na rotina diária e que conheçam propósito da empresa onde trabalham. A educação corporativa pode alavancar e desenvolver essas competências e vai muito além disto, por estar alinhada com as estratégias da organização e atender as expectativas dos colaboradores.

E, este ebook procura trazer informações sobre educação corporativa, baseado na literatura e entrevistas realizadas com empresas de consultoria que atuam na área. Não só pela sua abordagem conceitual, mas também pelas práticas das entrevistadas, este ebook pode contribuir no conhecimento de acadêmicos, pessoas interessadas no assunto e futuros estudos sobre educação corporativa, pois é um vasto e interessante campo de pesquisas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: SUA TRAJETÓRIA E CONCEITOS NO MUNDO DOS NEGÓCIOS.....	8
1.1 Trajetória histórica.....	8
1.2 Evolução: uso da tecnologia na educação corporativa	10
1.3 Conceitos e características.....	13
2 O PAPEL DOS GESTORES/LÍDERES NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	19
2.1 A liderança e os educadores	21
2.2. Educação orientada para empresa.....	25
3 DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	28
3.1 Desafios na implantação da educação corporativa	32
4 AS FERRAMENTAS E METODOLOGIAS ATIVAS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	33
4.1 Aprendizagem baseada em problemas.....	35
4.2 Aprendizagem baseada em projetos (<i>Project Based Learning - PBL</i>)	36
4.3 Aprendizagem baseada em times (<i>Team Based Learning - TBL</i>)	36
4.4 Estudo de caso	37
4.5 Sala de aula invertida.....	38
4.6 <i>Hands on</i>	39
4.7 Gamificação.....	40
4.8 Roda da vida.....	41
4.9 <i>Design thinking</i>	42
4.10 <i>Blended learning</i>	43
5 PRINCIPAIS TÓPICOS/COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER COM A EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	45
a) Desenvolvimento de lideranças	45
b) Ganho de Produtividade	46
c) Integração de novos colaboradores <i>Onboarding</i>	46
d) Redefinir, aprimorar e/ou reestruturar as políticas, normas e procedimentos	46
e) Desenvolver novas competências, habilidades e conhecimento.....	46

f) Capacitação força de vendas	47
g) Análise da necessidade da organização	47
h) Planejamento e implementação	47
i) Avaliação de resultados.....	47
6 BENEFÍCIOS, INDICADORES E CASES DE SUCESSO DA EDUCAÇÃO	
CORPORATIVA	49
6.1 Benefícios	49
6.1.1 Qualidade para o negócio.....	49
6.1.2 Autonomia	49
6.1.3 Engajamento	49
6.1.4 Qualidade do atendimento	50
6.1.5 Personaliza o conteúdo	50
6.2 Indicadores utilizados para mensurar os resultados na educação corporativa	50
6.3 Cases de sucesso	51
6.3.1 PDL com Lego	51
6.3.2 Gamificação	51
6.3.3 Roda da Vida.....	52
6.3.4 Estudo de caso disseminação cultural.....	53
6.3.5 Convenção de Vendas	53
6.3.6 Roda do Aprendizado.....	54
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	56

INTRODUÇÃO

Este livro tem como objetivo disponibilizar conhecimento sobre educação corporativa, suas ferramentas e metodologias aplicadas no desenvolvimento e treinamento de competências humanas.

Com o avanço acelerado de novas tecnologias, mercados mais exigentes e incertezas quanto ao futuro, é demandado das organizações mudanças cada vez mais rápidas e profundas. As organizações estão percebendo que necessitam investir tanto em tecnologia quanto investir em qualificação de pessoas. A educação corporativa vem ao encontro disto, por estar alinhada com a gestão de pessoas e do conhecimento, pois é um processo de aprendizagem com o intuito de capacitar e desenvolver os colaboradores em todos os níveis hierárquicos melhorando os resultados das organizações.

A educação corporativa pode ser entendida como um conjugado de exercícios educativos ininterruptos, com olhar estratégico de empreendimentos, adequados a permitir maior entrosamento do capital intelectual de uma organização.

Nos dias atuais, torna-se mais difícil para as organizações se sustentarem apenas nos produtos e práticas antigas, que podem facilmente ser submersas pelo mercado ou plagiadas pela concorrência, por motivo da enorme velocidade da informação (CASTRO, VALENTE & HUDIK, 2011).

Neste sentido, conhecer o significado e as práticas inerentes à educação corporativa é de suma relevância para a aplicabilidade no desenvolvimento e treinamento de competências, vinculadas à área de gestão de pessoas. Além de proporcionar melhorias nos resultados das organizações, faculta uma alternativa a jovens profissionais de empreender nesta área.

O e-book está dividido em oito partes. A primeira parte apresenta a Educação Corporativa, sua trajetória e conceitos no mundo dos negócios. A segunda parte discorre sobre o papel dos gestores/líderes na Educação Corporativa.

Na terceira parte, apresentam-se os desafios no desenvolvimento da Educação Corporativa, destacando os principais desafios de sua implantação nas organizações. A quarta parte compreende a descrição das ferramentas e metodologias ativas utilizadas na Educação Corporativa.

Na quinta parte, vislumbram-se as principais áreas de atuação em Educação Corporativa. Já, a sexta parte introduz os principais tópicos/competências desenvolvidas por meio da Educação Corporativa.

A sétima parte discorre sobre as boas práticas para o planejamento e construção de uma Educação Corporativa. Por fim, a oitava parte apresenta os benefícios e indicadores utilizados na Educação Corporativa e *cases* de sucesso nessa área.

Na sequência, estão dispostas as considerações finais e as referências utilizadas na construção do presente E-book.

1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: SUA TRAJETÓRIA E CONCEITOS NO MUNDO DOS NEGÓCIOS

1.1 Trajetória histórica

Primeiramente, a educação corporativa era limitada para os círculos mais elevados dos colaboradores dentro das organizações. Apenas no final do século XX é que tal movimento se alastrou largamente para o restante dos trabalhadores. Meister (1999), menciona que as origens do termo educação corporativa, que geralmente é associado ao termo universidade corporativa, remontam os anos de 1950, cuja procedência é oriunda dos Estados Unidos, quando muitas organizações começaram a aproveitar a educação corporativa como tática para obter vantagens competitivas perante a concorrência.

Soares (2004) descreve que, na década de 70, o que valia numa organização, essencialmente, eram os seus ativos tangíveis, como imóveis, recursos financeiros, produtos e equipamentos, sendo que a proporção entre ativos tangíveis e intangíveis naquele tempo era em torno de 95% para 5%. Contudo, essa proporção se transformou radicalmente, indo para 30% de ativos tangíveis e 70% de intangíveis ao final da década de 90 e início dos anos 2000.

Ativos intangíveis, segundo Soares (2004), trata-se do denominado “capital intelectual” e mostra certos exemplos de definições ou aspectos, ao qual o mercado confere importância: cultura corporativa, habilidade de inovação, sustentabilidade ambiental, gestão do conhecimento, estilo de gerenciamento de produto, sustentabilidade tecnológica, lealdade dos clientes e responsabilidade social corporativa.

A educação corporativa é mais do que um processo, é um "trabalho em andamento", e é conceituada por Meister (2004, p.8) como “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais”. Considera pelo autor também como um laboratório de aprendizagem e polo de educação permanente.

Segundo Quartiero e Bianchetti (2005), a educação corporativa foi se desenvolvendo vagarosamente e, a partir da década de 80, as organizações começaram a estabelecer áreas de recursos humanos com a finalidade, dentre outras, de treinar e desenvolver colaboradores, objetivando moldá-los às alterações técnicas, gerenciais e empresariais que estavam se ocorrendo no referido período.

Nos anos 90, o universo organizacional se distinguiu por ações da própria companhia em seguir escolas públicas, aproximando-se da sociedade, assim como a ideia de escolas em

seu interior, juntamente com estados e municípios que dispunham de educadores públicos para constituir seu quadro de trabalhadores. Sobre isto, comprova-se que,

as empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam (MEISTER, 2004, p. 15).

Martins e Fuerth (2008) aludem que, com a abertura comercial do país, iniciada no Governo de Fernando Collor de Melo (1990-1992), as organizações começaram a concentrar seus empenhos nas estratégias empresariais e no acatamento de novas maneiras de gestão do trabalho. O desígnio era gerir a organização de modo ajustado com as solicitações do novo cenário econômico, o que inseria a inclusão dos funcionários com a qualidade e a produtividade. Assim, as reivindicações da formação profissional, que antes permaneciam absolutamente alistadas ao posto de trabalho, vieram a ser direcionadas para a habilitação e qualificação do colaborador.

Enfatizam Martins e Fuerth (2008), que a qualificação profissional que até então, permanecia fortemente agregada ao posto de trabalho, começou a adotar atributos genéricos, estabelecendo condutas e atitudes que abarcam a disposição e a potencialidade em acolher as novas obrigações do procedimento de trabalho. Esse movimento conduziu à valorização da formação do colaborador, sendo entendido como condição para o desenvolvimento das habilidades tidas como indispensáveis.

Segundo Cruz (2010), a propagação da educação corporativa se deve, sobretudo, à ruptura em se entender o capital humano. A Teoria do Capital Humano (TCH), vigorante até o começo dos anos 90, teve como ideia a afinidade de proporção entre escolaridade e renda, na causalidade entre patrimônio escolar e remuneração. O capital humano era tido como um provisionamento de aptidões, estilos e valores do colaborador, unido às metas, missão, objetivos e cultura organizacional. Cria-se que, quanto maior a escolarização, melhor a condição necessitada do trabalhador, em razão ao acréscimo de sua renda, porque, quanto mais habilitado, melhor atuação no mercado de trabalho e maiores proveitos financeiros o trabalhador teria.

Para Cruz (2010), na Teoria do Capital Intelectual (TCI), as competências individuais são mais valiosas. Essa teoria estima o conhecimento implícito, que incide em crenças,

expectativas e enraizados padrões mentais que são enxergados como algo certo. Assim, sendo plausível controlar o conhecimento tácito, são garantidas, ainda, a produção e a circulação do conhecimento na esfera da organização.

Hoje, a educação corporativa é um planejamento e movimentação das habilidades particulares dos colaboradores às aptidões da empresa – vai além do que um treinamento organizacional ou qualificação profissional, que incide em atitudes precisas de treinamento para resolver certa dificuldade característica com educação corporativa (BARROS, 2021).

Diante do divulgado, nota-se que, o acréscimo da absorção e compreensão da educação corporativa por parte das organizações se deve, sobretudo, à evolução da gestão de pessoas. O novo modo de enxergar o fator humano se proclama contextualizada com a atualidade, o que deu à educação corporativa condições ideais de desenvolvimento.

1.2 Evolução: uso da tecnologia na educação corporativa

O progresso da educação corporativa está fortemente unido aos sistemas de produção e a própria evolução da educação, segundo especificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução da educação

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Primeira Revolução Industrial – segunda metade do século XVII	Substituição da produção artesanal pela produção fabril. Migração urbana e instauração da miséria. Preocupação com a universalização do ensino. Sistema de produção taylorista-fordista – divisão do trabalho manual e intelectual. Divisão social da educação, a elite recebia educação superior para gerenciar as empresas e a massa recebia educação técnica para realizar operações repetitivas.
Segunda Revolução Industrial – início do século XX	Automação e produção em massa. Estabelecimento da economia do bem-estar social, aumento de empregos, salários e benefícios. Educação fundamentada no raciocínio, valores éticos e acumulação do conhecimento de forma organizada. Sistema de produção taylorista-fordista – divisão do trabalho manual e intelectual.
Terceira Revolução Industrial – origem nos anos 1970 (segunda metade do século XX)	Surgimento da informática e avanço das comunicações. Estabelece um caráter social excludente e a educação passa a ser um pré-requisito para o cidadão sob três dimensões: produção, consumo e vida social. Surge a sociedade do conhecimento. Sistema de produção flexível. Desenvolvimento de pessoas (trabalhadores) com autonomia, iniciativa e dinamismo. Valorização do autodesenvolvimento e aprendizado contínuo.

Fonte: Adaptado de Eboli (2012)

Segundo as discussões do Fórum Econômico Mundial, em 2016, em Davos, na Suíça, estava-se vivendo, a quarta Revolução Industrial. Etapa assinalada por intensas transformações no mercado de trabalho e nos padrões de empreendimentos (EBC, 2016).

De acordo com Taurion (2016), o mercado de trabalho vem sendo comprometido, onde até mesmo trabalhos intelectuais mais simples são trocados pela robotização. Para ele, a ameaça às profissões não estará somente nas indústrias, sendo a área de serviços cada vez mais impactada por *softwares* inteligentes.

O progresso da educação corporativa seguiu as revoluções industriais, procurando oferecer respostas ao que o mercado necessitava em cada etapa. No Quadro 2, pode-se perceber as peculiaridades de cada padrão de aprendizagem da educação corporativa.

Quadro 2 – Evolução da educação corporativa

ESTÁGIOS DOS MODELOS DE APRENDIZAGEM CORPORATIVA	CARACTERÍSTICAS
Formação e treinamento	Iniciou em 1920 até o início da década de 1970. Instrução de funcionários para a melhoria de habilidades operacionais.
Educação corporativa	Surgiu no final da década de 1950 com os primeiros centros de educação corporativa da General Motors e da <i>Mcdonald's</i> . Foco na formação de funcionários para tarefas operacionais alinhadas com a estratégia da organização.
Aprendizagem em rede	Surgiu na década de 70 com a necessidade de ir além do treinamento e desenvolvimento (T&D). Foco no desenvolvimento de capacidades, habilidades e atitudes operacionais, táticas e estratégicas. Surgem os programas de qualidade total, o desenvolvimento de lideranças e a profissionalização da cadeia de suprimentos. Surge o termo Universidade Corporativa, com o intuito de denominar a gama de ações de educação corporativa realizada pelas organizações.

Fonte: Adaptado de Margherita e Secundo (2009, p. 178).

A universidade corporativa (UC), expressão criada por Meister (2004), abrange o desenvolvimento e a educação dos trabalhadores, clientes e fornecedores, alinhados com as estratégias da empresa, sendo um laboratório de aprendizagem. Outros estudiosos descrevem seus conceitos para universidade corporativa, mas todos respeitam a acepção primitiva de

Meister, de que a universidade corporativa vai bem além do treinamento de colaboradores para exercer seu trabalho (FREIRE et al., 2016).

Depois de 1980 e, sobretudo, nos anos 1990, com o panorama de hiper competitividade universal, aconteceu a propagação das universidades corporativas (UC), alinhada à precisão de habilitação e atualização sucessiva dos funcionários (FREIRE et al., 2016). Nessa época, as empresas notaram que as universidades acadêmicas (UA) não ofereciam as respostas que a formação de seus colaboradores e significativos *stakeholders* (acionistas) necessitava para exercer suas funções, porque se percebeu um descompasso na formação acadêmica com as habilidades solicitadas pelo mercado de trabalho. Deste modo, as empresas ostentaram o encargo de aptidão de seus funcionários e *stakeholders* nas UCs, algumas em conjunto com universidades acadêmica e fornecedores de conteúdo (FREIRE et al., 2016).

Nesse debate de que a UA não estaria respondendo às precisões de habilitação dos profissionais para o universo do trabalho, segundo Freire et al. (2016), apareceram inúmeras iniciativas da Academia, no começo dos anos 90, para procurar respostas para a capacitação e a atualização dos colaboradores, demonstrando maior alinhamento da UA às precisões do mercado de trabalho. Nesse debate, muitas nomenclaturas foram conferidas às UA para demonstrar esse empenho de alinhamento, como: Universidade de Serviço (BUCHBINDER; JANICE, 1992), Universidade Responsiva (TIERNEY, 1998), Universidade Inovativa e Universidade Empreendedora (CLARK, 1998), Universidade Empresarial (MARGINSON; CONSIDINE, 2001) e *Stakeholder University* (JONGBLOED; GOEDEGEBUURE, 2001).

A *Stakeholder University* está alinhada com o estágio três da aprendizagem corporativa, a aprendizagem em rede, desse modo, conceituada por Margherita e Secundo (2009). Esse estágio, sugerido pelos pesquisadores foi robustecido em torno dos anos 90, com as demandas de desenvolvimento veloz das tecnologias da informação e comunicação, momento da Terceira Revolução Industrial. De acordo com Meister (2004), o padrão de aprendizagem em rede avigora que o diferencial competitivo está em não apenas capacitar seus colaboradores, porém, ainda, seus fornecedores e clientes. Conforme Freire et al. (2016, p. 3), no século XXI, “a atuação em redes de aprendizagem torna-se o principal caminho para a inovação”. A UC deve inserir em seus programas todas as partes interessadas da empresa, colaboradores, fornecedores, clientes e outros componentes de sua rede colaborativa. Isso é viável, tanto nas empresas privadas quanto nas públicas.

De acordo com Formiga (2004), a precisão de ficar em um sistema de aprendizagem continuada no decorrer da existência é facilmente percebida pelos novos profissionais. Para o autor, a revolução técnico-científica faz com que a posse de uma profissão seja renovada em intervalos de tempo sempre menores, tornando impossível “tirar férias do conhecimento”.

1.3 Conceitos e características

Em uma coletividade que cada vez mais exige a articulação de saberes, a educação, possui função significativa, não apenas as escolas clássicas, como, ainda, as empresas públicas e privadas que operam, ofertando bens e serviços à coletividade, porque os funcionários permanecem em circunstância de aprendizado mesmo depois de empregados (COSTIN, 2012).

Orientar adultos a aprender ciência popular como andragogia, não é semelhante a ensinar crianças e jovens e, por esse motivo, essa espécie de educação necessita ser tratada de maneira distinta. Isto acontece porque, diversamente da educação de crianças, o adulto é mensageiro de um repertório mais concretizado, o qual é revisitado a cada nova informação ou contato com um novo conhecimento. Também, o adulto é protagonista e ator fundamental na sua ação de aprendizagem, de modo que é sua obrigação procurar e não somente aguardar a chance de aprender sucessivamente (COSTIN, 2012).

No universo organizacional contemporâneo, tem-se que enfatizar a educação corporativa como significativo diferencial em condições de levar as empresas para a obtenção de seus objetivos.

As companhias multinacionais obtiveram peso economicamente e socialmente em um universo sempre mais globalizado nas últimas décadas. As afinidades com estados-nações e atores da sociedade civil vêm a ser mais significativas para resguardar e promover interesses comerciais. Organizações necessitam utilizar a diplomacia corporativa para antecipar as transformações no mercado e diminuir os riscos que podem ameaçar suas posições. O estilo de gestão e o sistema de ensino francês influenciam fortemente o modo como os diplomatas corporativos franceses comandam e praticam suas estratégias no Brasil (BILBAULT, 2018).

O maior desafio da educação corporativa é descobrir modos eficientes de aplicar planos de desenvolvimento apropriados às habilidades a serem desenvolvidas a seus trabalhadores, de modo mais ativo, inovador e alinhados aos objetivos da organização (BARROS, 2021).

No viés da ideia de Meister (2019), consegue-se assegurar que as mudanças suportadas pelas organizações fizeram escolher um padrão de aprendizagem mais direcionado e eficiente e a educação corporativa está modificando os treinamentos e cursos clássicos por infraestruturas de aprendizagem corporativa, em que o enfoque é criar chances, obter mais espaço de mercado e qualificar os funcionários.

Segundo Meister (2004), como já descrito, a educação corporativa pode ser entendida como um conjugado de exercícios educativos ininterruptos, com olhar estratégico de empreendimentos, adequados a permitir maior entrosamento do capital intelectual de uma companhia. Institui-se em uma forma de as empresas ostentarem o encargo a respeito da educação e treinamento de seus colaboradores, atrelando os programas de treinamento à produção de habilidades precisas para as estratégias do negócio.

Assim sendo, educação corporativa é “o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional” (MUNDIM, 2002, p. 63).

Segundo Perez e Famá (2015), em razão do conhecimento e experiência que têm a respeito de suas atividades profissionais, somados ao conhecimento dos processos e cultura do estabelecimento, os trabalhadores de uma empresa são entendidos como parte do ativo intangível das companhias (PEREZ & FAMÁ, 2015).

[...] a inovação contínua, principalmente decorrente de investimentos em capital humano e em pesquisa e desenvolvimento (ativos intangíveis), será uma das únicas alternativas para assegurar sucesso e liderança, mesmo nas indústrias tradicionais. [...] sólidas redes de relacionamento, investimentos em equipes bem treinadas e canais de distribuição, por exemplo, são ativos intangíveis com características únicas, que diferenciam empresas, produtos e serviços, trazendo vantagens competitivas muito difíceis de serem eliminadas (PEREZ; FAMÁ, 2015, p. 115).

Conforme Meister (2004), o objetivo da educação corporativa é alcançar um rigoroso controle sobre a ação de aprendizagem, ligando de forma mais apertada os programas de aprendizagem às metas estratégicas da organização.

O desígnio central da educação corporativa, segundo Eboli (2004), é incitar o desenvolvimento e a disposição de aptidões organizacionais e humanas tidas como críticas para a viabilização das estratégias de negócios. De acordo com este padrão de educação, o desenvolvimento de habilidades precisa acontecer de uma maneira ordenada, estratégica e sucessiva.

Conforme a compreensão de Meister (2004), a educação corporativa é amparada por cinco possantes forças do panorama global: a) o aparecimento da educação por processos, horizontalizada e flexível; b) a emergência da gestão do conhecimento; c) a descontinuidade da informação e a obsolescência (ultrapassagem) do conhecimento; d) o foco na empregabilidade, no significado de educar para o trabalho, não para o emprego; e) a alteração no foco da educação geral.

E, entre os princípios que a orientam, Eboli (2004) enfatiza a competitividade, perpetuidade e sustentabilidade, métodos que se alinham aos interesses especificamente organizacionais de conservar e expandir a posição da empresa no mercado. No padrão de educação corporativa, a educação é entendida como uma maneira de elevar ao máximo o capital intelectual dos colaboradores e dos gestores, desenvolvendo aptidões humanas e corporativas, o que a leva ser um diferencial para a organização, assim como uma estratégia de transferência da cultura organizacional e da sustentabilidade do empreendimento.

Outros três princípios (conectividade, disponibilidade e parceria) se reportam aos mecanismos que fazem com que a educação e o conhecimento consigam cooperar de modo mais real para o desenvolvimento de competências e o atingimento das metas empresariais.

Munck (2005) indica os recursos que, unidos a casos de aprendizagem em uma conjuntura característica, viabilizam o desenvolvimento de habilidades nos indivíduos: conhecimento teórico (saber entender, delinear e interpretar); conhecimento operacional (de técnicas e processos); conhecimento tácito (saber notar o que não são esclarecidos nos métodos e procedimentos); saber-fazer operacional (fazer um método ou processo); saber-fazer atitudinal (atuar, obrigar-se e relacionar-se); saber-fazer cognitivo (tratar a informação, meditar e imaginar, definir o que está realizando e aprender).

Paton, Peters e Quintas (2007) aludem que as universidades corporativas apareceram paralelamente, estimuladas por quatro significativos fatores que comprometiam a indústria, a educação e a coletividade em geral, sendo eles: a) o aparecimento na área organizacional da sociedade do conhecimento e da empresa focada no aprendizado; b) a frequência e agilidade da reestruturação corporativa, conduzindo executivos a focalizar princípios e exercícios corporativos para conservar certa lógica interna; e c) a divulgação e potencialidades das tecnologias de comunicação e sua aplicação em treinamento e desenvolvimento.

Atualmente, constata-se uma transformação educativa no seio das empresas, quer dizer, a permuta do velho treinamento e desenvolvimento (T&D) pela educação corporativa. Para Eboli (2012), estabelecer o projeto de educação corporativa a partir do plano estratégico

de negócios é o que verdadeiramente a distingue do T&D clássico. Para tal, são essenciais quatro feitos: i) conseguir o comprometimento e inclusão dos gestores; ii) alinhar o padrão de gestão de pessoas às estratégias da organização; iii) inserir um modelo de gestão de pessoas por competência e, iv) deliberar programas educativos alinhados às estratégias do empreendimento.

Segundo Martins (2008), antigamente, os setores de T&D eram majoritariamente operacionais e sem dependência às estratégias empresariais. Entretanto, hoje, com as universidades corporativas, a inquietação é abastecer a empresa e seus trabalhadores de informações que possuam relação estratégica, valorizando-as como mecanismo de aprendizagem para o desenvolvimento humano e empresarial.

Junto às benfeitorias já relacionadas, a educação corporativa ainda cumpre outras significativas funções estratégicas. Lourenzo (2012) refere que a educação corporativa é um ótimo utensílio de comunicação interna e disseminação de valores corporativos. Profissionais alinhados à visão e os valores das organizações, além de terem entrega real, são essenciais para o perpetuamento delas, ao passo que, em sentido contrário, profissionais não alinhados aos valores, visão e missão da empresa, podem desarticular equipes.

Fresina (1997) adiciona, também, duas outras funções respeitáveis cumpridas pela educação corporativa: a gerência da transformação, em que as iniciativas educativas são esboçadas para facilitar a preparação e implantação da mudança estratégica almejada, e o direcionamento e padrão da empresa, em que os líderes empresariais usam a educação corporativa como a força motriz para adaptar as direções organizacionais futuras.

As ações adolecidas pelos programas de educação corporativa podem se ampliar além das balizas da empresa, conseguindo ainda, outras ligações da cadeia, como os clientes e fornecedores. Soares (2004) alude essa chance de potencializar a missão e os valores da organização para além da própria empresa, realçando o valor que a educação corporativa possui, não apenas na conjuntura da educação e qualificação, mas também, como agentes significativos na mudança cultural que se solicita, em referência à qualidade, inovação, propriedade intelectual e gestão contemporânea.

Lourenzo (2012) cita que a educação corporativa, hoje, não é tida como sem valor somente por empresas, mas também, ainda, para os próprios profissionais, que atualmente são distintos por possuir uma intensa inquietação com as suas carreiras. Segundo o autor, a educação pode operar como uma das formas de elevação profissional, e que, por essa razão, é sempre mais valorizada pelos colaboradores.

Conforme Tarapanoff (2004), a educação corporativa, ou mais designadamente as universidades corporativas, não podem ser vistas como um objetivo empresarial, porém como uma forma para auxiliar a empresa a alcançar os seus objetivos. Acompanhando esta linha, levantamentos e estudos confirmam que a educação corporativa é um utensílio poderoso para amparar a companhia a chegar onde ela ambiciona chegar.

De acordo com uma pesquisa feita em 2001, pela *American Management Association*, as organizações que mais investiram no treinamento de seus colaboradores conseguiram três vezes mais receita e pagaram mais dividendos para os seus acionistas, do que as companhias que reduziram os seus investimentos em treinamento. Isto acontece, porque, conforme Tarapanoff (2004), mesmo que a educação corporativa seja um ativo intangível, o seu resultado origina impacto e é mensurável, espelhando no acréscimo da produção, na qualificação dos colaboradores, na melhoria dos produtos, no atendimento a clientes e nas afinidades com a cadeia produtiva.

De forma geral, o resultado do balanço das atividades de educação corporativa é extremamente positivo e, assumiu grande importância na gestão organizacional do país nos últimos anos. Deste modo, não se refere somente a mais um modismo no campo de administração, porém de uma verdadeira consciência por parte das direções organizacionais, do valor da educação como condição para a competitividade (TARAPANOFF, 2004).

Eboli (2012) adiciona que a movimentação do centro de treinamento e desenvolvimento (T&D) clássico para a educação corporativa, deu foco e energia estratégica para os processos de desenvolvimento das organizações, confirmando-as como uma das colunas de uma administração empresarial com êxito.

Pelo apurado, as transições nos locais empresariais sucedem dos processos clássicos de treinamento nas empresas, tomados como modelos dominantes da era moderna, entendidos assim como ultrapassados na sociedade do conhecimento, compreendida em suas peculiaridades pela ocasião da pós-modernidade e por novos padrões emergentes de criação do conhecimento e novas requisições aos colaboradores, como acontece com o ponto de vista dos sistemas de educação corporativa (SILVA et al., 2020).

Conforme já ponderado, a educação corporativa se enfatiza na área organizacional, por motivo de sua habilidade de realmente desenvolver e alastrar o conhecimento nas organizações. Assim, os colaboradores vêm crescendo as suas aptidões, o que se manifesta enormemente favorável para as companhias onde operam.

Nas palavras de Ramos et al. (2020, p. 228), educação corporativa

[...] é um tema amplamente discutido e aplicado por empresas que buscam o desenvolvimento de sua força de trabalho, com foco na criação de uma vantagem competitiva sustentável e que tem, na da Era do Conhecimento, o fortalecimento do desenvolvimento intelectual dos funcionários e, conseqüentemente, a melhoria do seu desempenho profissional.

De acordo com Meister (2005), a organização do século XXI necessita possuir o foco no cliente, em suas perspectivas, e, deste modo, transformar-se em uma empresa enxuta e flexível que desenvolve uma relação de proximidade com seus *stakeholders* (público estratégico) internos e externos, valorizando o trabalho e aprendizagem, incitando o pensamento, assim como a preparação de processos mais ativos e ligeiros. Essa alteração ocasiona: uma mão de obra mais qualificada, a descentralização e cargos mais consideráveis.

É umas das formas mais eficientes de perpetuação de um negócio. Através da educação corporativa alinha-se, objetivos das pessoas e organizacionais. Em um mundo que tudo muda tão rápido é preciso desaprender e aprender novamente, e é através da educação corporativa que isto se dá.

A educação corporativa vai muito mais além de treinar: é compartilhar, reter e desenvolver novas competências, aumentar a eficiência das empresas e auxiliar as pessoas a realizarem os seus sonhos pela manutenção de sua empregabilidade. Santos e Silva (2011, p. 33) entende que “o conhecimento é um produto perecível: quando não usado deteriora-se, quando não aumentado ou reciclado, desvaloriza-se”.

Assim, o desenvolvimento de programas de educação corporativa nas empresas terá que respeitar os direcionamentos estratégicos sugeridos e, a partir dos mesmos, preparar seu conteúdo e objetivos, assim como analisar os resultados alcançados para que seja ponderada sua efetividade (RAMOS et al., 2020).

A educação corporativa envolve todos os programas conduzidos pela área de gestão de pessoas, que estão alinhados com a estratégia de negócio, que visam proporcionar um olhar sistêmico e corporativo em relação às necessidades de aprendizagem e potencializam a cultura organizacional desejada.

2 O PAPEL DOS GESTORES/LÍDERES NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As muitas técnicas de gestão foram trilhas de silenciamento edificados no decorrer da carreira do funcionário, conforme as frustrações se empilhavam e as precisões do processo de labor se modificavam. O que é frustração e sigilo na existência de um gestor, no movimento de totalização são transformações no ser gestor assinaladas pelo esvaziamento das funções de planejamento e controle (MOURA; MOREIRA; FERRAZ, 2020).

O êxito de um projeto de educação corporativa é consequente de um rol de fatores. Contudo, passa seguramente pela liderança e esforço do gestor da organização e pelo comprometimento e engajamento dos funcionários. As duas pontas do processo possuem funções essenciais em todas as fases de edificação, não somente de uma usualidade, porém de uma cultura de aprendizagem e de procura do conhecimento para a ampliação de aptidões (DTCOM, 2019).

O gestor cumpre função essencial na educação corporativa, servindo de exemplo aos colaboradores e sendo responsável direto pelo treinamento, divulgação e retenção do conhecimento nas empresas. Em referência a seu papel, a providência inicial que ele precisa tomar é em referência ao objetivo que se ambiciona conseguir. Não tem significado começar um projeto de educação corporativa sem ter com limpidez o que se almeja conquistar. Por exemplo, em diversas situações, a organização opta por dar uma virada, segmentar suas atitudes, investir em diversos produtos e mercados. Mas, não pode fazer isso da noite para o dia, nem de maneira improvisada (DTCOM, 2019).

Martins (2008) enfatiza que os gestores precisam estar prontos para exercer inteiramente seus papéis de docente, formador e orientador para os seus submissos na empresa. Assim, criam um clima, onde os componentes da equipe se sentem motivados a se valer de toda a sua potencialidade e a ininterruptamente procurar altos modelos de desempenho. Em relação a este aspecto, assegura-se que,

Ao se analisarem as melhores práticas de Educação Corporativa, manifesta-se a importância de os líderes e gestores assumirem seu papel de educadores. É fundamental que eles se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e se comprometam com todo o sistema (EBOLI, 2012, p. 121).

Garante Eboli (2012), que o gestor que oportunizar um clima de trabalho em que seu grupo possua condições de proclamar e indagar opiniões, assim como notar a inquietação do gestor com o êxito de seus componentes, edificará um ótimo recinto, não somente para trabalhar, como também, para aprender e ensinar.

Deste modo, trabalho, aprendizado e educação, se agregarão e se associarão sempre mais à existência corporativa, e a técnica exemplar da gestão educadora será a base para a abrangência dos objetivos empresariais. Realça-se então que,

[...] é vital, não só por serem agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura e das competências organizacionais, mas também porque será por meio desta atuação exemplar que serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da organização (MARTINS, 2008, p. 60).

Andrade e Rodrigues (2008) relatam que, na sociedade do conhecimento, a aprendizagem se manifesta essencial para a mudança da empresa e seu desenvolvimento. Por isso, os indivíduos são a mola-mestre desse procedimento, utilizando-se das suas habilidades para operarem de modo eficaz e garantido. Em relação a isso, segundo Munck e Souza (2015), se o fundamental desafio para as empresas está em atingir seus objetivos, através de práticas de entendimento integral, o desenvolvimento de aptidões por parte dos gestores é enxergado como um componente propiciador do alinhamento entre a gestão empresarial e obrigações particulares.

Na definição de Fleury e Fleury (2008, p. 30) competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Dutra (2004), a aptidão incide no aprendizado grupal de uma empresa, no significado de coordenar e associar muitos produtos e serviços unidos às tecnologias e capacidades existentes, o que solicita a ordenação e colaboração do trabalho dos indivíduos. Desta forma, ao avaliar a respeito dos recursos empresariais, o autor percebe que os mesmos estão relacionados ao desempenho dos sujeitos, o que atribui que as competências das pessoas devem estar alinhadas à estratégia delineada pela empresa.

Constata-se que a capacidade dos gestores está inteiramente relacionada ao conhecimento, a certo saber ou aptidão. Desta forma, manifesta-se fator essencial para os

gestores devidamente desenvolverem suas competências, porque apenas o conhecimento prático se revela escasso para uma gestão dirigida para a educação corporativa na empresa.

A fim de se criar uma norma de educação corporativa com êxito, é fundamental que o indivíduo fique motivado e empenhado com o desígnio final, e que a cultura da empresa fique alinhada com ações de aprendizagem dinâmica e ininterrupta para despertar e incitar a postura de autodesenvolvimento nos sujeitos (EBOLI, 2004).

2.1 A liderança e os educadores

A educação representa uma ação de desenvolvimento que desencadeia a efetivação do potencial do indivíduo em muitas esferas – física, espiritual, estética e afetiva. Deste modo, a educação tem o desígnio de aperfeiçoar e desenvolver o sujeito em uma coletividade, para manter e transmitir a herança cultural de certo povo (EBOLI, 2012).

A liderança pode conter efeito positivo ou não sobre uma empresa, assim como a respeito da cultura organizacional, mas é necessário levar em conta que a liderança igualmente influencia a cultura. Assim sendo, tem que se ter presente, o pensamento de influência recíproca.

Segundo Wright (2011), liderar é a capacidade de influenciar as pessoas a exercerem as atividades propostas da melhor forma possível, buscando atingir os objetivos previamente estabelecidos. Para Calabrez (2019), um líder que tem conhecimento de como motivar seus empregados comprova técnica e habilidade em explorar a conduta humana em benefício do grupo, ampliando a produtividade e lucro de sua organização.

Nas palavras de Gimenes et al. (2015, p. 2):

A liderança é a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere lucratividade para a organização em trabalho em equipe. O líder tem um importante papel para o desenvolvimento de uma empresa, ele é o espelho do ambiente, um líder com um bom conhecimento e atitude ajuda no progresso da organização.

Segundo Souza (2011), um bom líder é capaz de contribuir com as pessoas, sendo capaz de perceber as necessidades individuais, olhar seus objetivo e desempenho. No entanto, é primordial estabelecer uma comunicação eficaz, desenvolver um bom trabalho em equipe e autodesenvolvimento.

Ribeiro (2010, p. 33) realça que “as visões de um líder têm de ser compartilhadas com sua equipe e sua equipe precisa concordar em apoiá-las”. O modo de gerenciamento do líder influencia sua equipe, que, por seu turno, é influenciada e influencia na cultura organizacional.

o papel dos líderes e gestores é vital [...] porque será por meio de sua atuação exemplar que eles serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa (RIBEIRO, 2010, p. 33).

No mundo dinâmico de hoje, “precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões” (ROBBINS, 2005, p. 258). Desta forma, liderança está unida à força da influência sobre indivíduos e grupos. Todavia, “as pessoas só seguem e se deixam influenciar por um líder em quem têm confiança” (p. 276), porque “a confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação” (ZAND, 2005, p. 89).

Os executivos necessitam ostentar suas funções de líderes e, de acordo com Eboli (2012, p. 34),

[...] há alguns fatores fundamentais para se obter sucesso nesta função, como por exemplo, capacidade de inovação e execução; entendimento da cultura organizacional e do negócio; parcerias com instituições externas; promoção da aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

E, como desafios centrais da liderança, tem-se: motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar (LIMONGI FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 261). A motivação é essencial no comportamento organizacional, busca analisar os motivos que levam a satisfação do funcionário no trabalho e uma das formas utilizadas é estimular a motivação por meio de recompensas no ambiente de trabalho, aumentando assim a produtividade (BERGAMINI, 2013). O líder motivador é uma referência para a equipe, influencia e direciona as pessoas ou grupos, e ajuda prover que os objetivos sejam alcançados, fornecendo informações necessárias, solucionando problemas e motivando a equipe, gerando assim um respeito mútuo entre líder e colaboradores (HITT; MILLER; COLLELA, 2007). A comunicação auxilia **os líderes** no fornecimento de feedback construtivo, melhora o clima organizacional, e aperfeiçoa a compreensão de objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores a fim de mantê-los sempre motivados (OLIVEIRA, 2007).

Por ocasião de se falar em autonomia, confiança e poder de influência compreende-se que são peculiaridades indispensáveis para um líder educador conseguir o êxito no

desenvolvimento de sua equipe. Nas palavras de Silva et al. (2016, p. 10) “O líder deve esclarecer e indicar o caminho e estruturar as estratégias de mudanças, negociando os objetivos da organização e oferecendo as condições necessárias para alcançar os objetivos e as metas dos colaboradores”.

Uma pesquisa executada por Tarique e Schuler (2009) identificou que a falta de aptidões imprescindíveis, a posse de talentos e o desenvolvimento de líderes plenos estão entre os maiores desafios da gestão de talentos.

Estudo feito pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD (ABTD, 2014) indicou a viva tendência de priorização nos investimentos de desenvolvimento de lideranças, gerada por seu valor em referência aos resultados e valores do empreendimento, assim como pela influência que desempenha nos grupos de trabalho.

O líder tem importância fundamental para a estratégia empresarial, porque tem condições de criar um clima de trabalho dirigido à motivação, ao aprendizado e ao desenvolvimento de sua equipe, assim como orientar o desempenho dos trabalhadores para a obtenção dos resultados esperados (EBOLI, 2012).

Levando em conta o acréscimo da qualificação e, por decorrência, a empregabilidade do líder, a organização necessita criar formas de seduzi-lo e retê-lo, desenvolvendo-o e contemplando suas perspectivas e pretensões particulares (GIRARD, 2009).

O afastamento de um profissional-chave da organização, que possui um desempenho estratégico, pode ser muito lesivo, porque provoca a perda do conhecimento e dos investimentos na educação e no desenvolvimento do profissional, aniquilamento da habilidade, risco da migração do mesmo para a concorrência, descontinuidade de um trabalho e origem da demanda de recursos e tempo para supri-lo, assim como o desenvolvimento e aculturação do novo trabalhador (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013). Segundo Migowski et al. (2012), a migração de habilidades possui desdobramentos ainda na quebra dos processos, nos resultados, na figura da empresa e no desgaste dos componentes da equipe.

Um estudo desenvolvido por Carrara, Nunes e Sarsur (2013) evidenciou que a retenção é impactada por um conjugado de fatores, não somente um, solitariamente. Identificou o apropriado clima, o respeito, a liberdade de expressão, a atmosfera de aprendizado e a imagem da organização como os aspectos fundamentais, distinguindo, desta forma, o ambiente empresarial como o mais significativo para deter o profissional. Também, aqueles que desempenham posição gerencial têm uma percepção caracterizada em relação à sua continuação na companhia: “Indivíduos da carreira gerencial percebem mais impacto de

ambiente organizacional, configuração do trabalho, gestão do líder e capacitação e desenvolvimento na permanência ou saída” (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p. 13).

Ao enfatizar o valor da liderança no desenvolvimento de competências dos indivíduos, Eboli (2012) lista os sete papéis que um gestor precisa cumprir para o benefício do ambiente de aprendizagem, agenciado pela educação corporativa: a) visionário (indicar o rumo da educação corporativa); b) patrocinador (promover o encorajamento nos trabalhadores); c) controlador (participar dinamicamente no controle do desenvolvimento de competências); d) especialista (idealizar e desenvolver novos programas educativos); e) professor (instruir nos programas educacionais); f) aprendiz (demonstrar, ainda, seu desejo de aprender, frequentando cursos); e comunicador (noticiar e promover interna e externamente a educação corporativa e suas atuações).

Na opinião de Eboli (2012), os líderes necessitam permanecer preparados para exercer com perfeição suas funções de educadores, formadores e orientadores no dia a dia do trabalho, instituindo uma atmosfera em que os componentes da equipe se sintam motivados a aproveitar toda a sua potencialidade e a procurar sempre altos modelos de desempenho. Além do mais, é estimável que os responsáveis pela concepção de programas alistados à educação corporativa desenvolvam atuações dirigidas, no significado de incitar os gestores a repensarem sua conduta diante de suas equipes no habitual de trabalho, robustecendo o pensamento de que igualmente são responsáveis pelo processo de aprendizagem das citadas equipes.

De acordo com Eboli (2004, p. 215), “as universidades corporativas têm-se revelado um sistema muito eficaz de concepção, desenvolvimento e implementação de educação corporativa voltada para a competitividade”. A educação corporativa necessita rodear toda a cultura empresarial e ser parte do dia a dia da empresa, sendo a função das lideranças organizacionais categórica para assegurar o entendimento e a prática de programas educativos a partir da identificação das precisões críticas para o êxito do empreendimento.

Os projetos de universidades corporativas destacam determinadas metas globais (expandir a ideia, despertar a vocação, estimular o autodesenvolvimento, motivar e deter os talentos) e, para que as metas sejam conseguidas, os líderes precisam “ser efetivos no cumprimento de seu papel de educadores” (EBOLI, 2004, p. 49).

O conhecimento que o líder oferece para a empresa é fundamental para o êxito do lançamento de uma universidade corporativa:

A alta cúpula das empresas que possuem universidades corporativas está cada vez mais envolvida e comprometida com o processo de aprendizagem e esse tipo de envolvimento envia uma mensagem poderosa para toda a organização (MEISTER, 2004, p. 237).

Na esfera da liderança, enfatiza-se que o líder tem função essencial a respeito da direção e os impactos sobre a organização. Também, coopera para criar, conservar e alterar aspectos culturais, por meio de sua administração (BARRETO et al., 2013). Afinal, a liderança influencia na conduta dos indivíduos, na gestão da empresa e na forma como os clientes enxergam a companhia. Então, o real significado de liderar está em conhecer a motivação do indivíduo para norteá-los ao desenvolvimento por meio da educação.

2.2. Educação orientada para empresa

Há bastante tempo que o juízo de que o cliente está sempre em primeiro lugar perdeu força no universo corporativo. O valor de qualificar sua força de trabalho e conservá-la motivada e comprometida já é uma realidade que cerca o trabalho dos Recursos Humanos. A modificação, hoje, é no significado de assegurar mais autonomia aos trabalhadores para que eles consigam aperfeiçoar sua entrega de valor à empresa. E, as novas tecnologias a serviço dos processos de RH precisa ser um aliado na procura por essa nova habilidade dos profissionais (KENOBY, 2020).

Assegurar mais autonomia e maior protagonismo aos funcionários sugere aperfeiçoar os processos de *feedback*, levando-os a serem mais essenciais e garantindo segurança para que os trabalhadores tomem decisões e adotem os riscos delas (KENOBY, 2020).

Conforme Junqueira (2007), a universidade corporativa (UC) se estabelece em um programa complementar do processo de desenvolvimento de pessoas que está se concretizando no panorama organizacional regulada pela gestão de pessoas por competências. As empresas convivem em um período de transição do clássico treinamento e desenvolvimento (T&D) para a “educação corporativa”, que sugere operar nos valores da empresa, possuir equilíbrio e juízo de evolução, acreditar no aprendizado dos indivíduos, numa dinâmica de autonomia, estímulo e conexão.

O melhor modo de administrar os talentos humanos é a aprendizagem, a noção, a informação e a comunicação. Esta é a conjuntura da Universidade Corporativa. Fialho et al (2006) mencionam que o processo de aprendizagem, indispensável na sociedade do

conhecimento, é aprender a desaprender e desaprender para aprender. Com esta sugestão de aprendizagem, nota-se o valor em agenciar na cultura organizacional um polo irradiador de transformação que é o ambicionado pela universidade corporativa.

De acordo com Bonilauri (2005), a universidade corporativa não pode ser praticada somente sob a visão da uma tática de desenvolvimento de RH, porém como um tema de princípio, que tem alicerce em uma imaginação filosófica e um enfoque crítico da aprendizagem. A base filosófica se refere ao padrão de indivíduo que se tem em mente, quer dizer, do sujeito que imagina, cria e é crítico, ético, livre e autodeterminado. No ponto de vista da autora, a teoria da aprendizagem se consolida nos princípios do construtivismo, favorecendo a ideia crítica, as distinções os pontos de vistas particulares, o aprender com o outro, enfim, o aprender a aprender para aumentar o conhecimento.

A convergência ao máximo investimento no T&D por parte das empresas ocorre em razão do empenho crescente pelo desenvolvimento do capital humano, pelo conhecimento, em um olhar mais estratégico e fortalecido a respeito da importância do treinamento para o empreendimento, para o perpetuamento da cultura empresarial (BOOG, 2001). A universidade corporativa é decorrência da concretização da sociedade da informação, com a incumbência de oferecer mecanismos de aprendizagem não convencionais dirigidos à realidade da organização (GOMES, 2012).

Para Junqueira (2007), a universidade corporativa é como se fosse um “guarda-chuva” tático para o desenvolvimento e a educação de trabalhadores, clientes e fornecedores, procurando aperfeiçoar as estratégias empresariais.

Realmente, a universidade corporativa exerce a função essencial da educação guiada para a empresa, que entende que a UC agrega o sistema de treinamento e desenvolvimento de RH, incumbindo-lhe administrar o conhecimento e o capital intelectual, bem como medi-lo, como fundamental ativo das companhias. Possui como missão constituir e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, agenciando a gestão do conhecimento empresarial, através de um processo de aprendizagem dinâmico e sucessivo. Nomeadamente: seduzir, motivar, deter, habilitar, desenvolver e desenvolver os talentos humanos, ampliar a visão de que o treinamento origina capacidade e crescimento, disponibilizar conhecimento através de inúmeras maneiras, requerer a sinergia e a colaboração entre os campos empresariais, a unificação das expectativas da empresa e mudá-la para organização de aprendizagem (ABREU, 2006).

Habilitar educadores internos é uma das funções da universidade corporativa. Exemplificando: o metrô paulistano possui atualmente em torno de 400 educadores internos entre seus oito mil trabalhadores (sem considerar os terceirizados). Na liderança do Metrô existem diretores e gerentes, coordenadores e supervisores. Eles necessitam de conhecimento técnico e de capacidades comportamentais (TEIXEIRA, 2021).

Compete à empresa garantir a concretização da universidade corporativa, identificando e dividindo a visão estratégica da gestão do conhecimento com um desígnio maior (ABREU, 2006). Enfatiza-se que a UC vem a ser real, sobretudo, através da aplicação e utilização de recursos da tecnologia de informação.

3 DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Os indivíduos são itens-chave para o êxito e desenvolvimento das organizações. Pereira (2010) enfatiza que o desempenho dos indivíduos sempre teve valor, porém que, hoje, essa importância é mais límpida e reconhecida, porque as empresas estão conscientes de que sem os sujeitos não existe inovação.

Como já referido, um enorme desafio da educação corporativa é achar maneiras eficientes de desenvolver planos de desenvolvimento apropriados às capacidades a serem ampliadas a seus trabalhadores de forma mais ativa, inovadora e alinhados aos desígnios da organização (BARROS, 2021).

Conforme Pereira (2010), existiu um período que era necessário procurar, contrair e desenvolver tecnologias palpáveis para competir no mercado, contudo que atualmente o referencial veio a ser o recurso humano e intelectual, que, ao inverso das máquinas, não são produzidos em série e são passíveis de um tratamento individualizado. Apesar disso, da mesma maneira que o valor e a importância dos indivíduos crescem para as empresas, cada vez estas acham mais problemas para contar com mão-de-obra qualificada e em condições de conservar a concorrência da empresa no longo prazo.

Hoje, as organizações estão tendo que lidar com a enorme dificuldade x “apagão” de talentos no Brasil. Lourenzo (2012) afirma que já na primeira década dos anos 2000, existia uma quantidade diminuída de mão de obra qualificada disponível para atender à demanda das organizações por profissionais especializados em inúmeros segmentos. Este é um significativo desafio para a maior parte das companhias que precisam prontamente de profissionais qualificados para atender às reivindicações por quantidade e qualidade dos produtos, tanto por parte dos clientes corporativos quanto dos consumidores finais.

Essa dificuldade da ausência de talentos no país é ainda mais nítida quando se assistem os noticiários dos jornais e pesquisas. Todos os anos, o *Manpower Group* entrevista patrões de dezenas de nações e aperfeiçoa a extensão de empresas que descrevem problemas em preencher suas vagas, quais as posições mais difíceis de preencher e quais as deficiências fundamentais nos pretendentes para o preenchimento das vagas (LOURENZO, 2012).

Este é um problema que pode ser elucidado tanto pela má formação da maior parte dos adolescentes que terminam o ensino médio e o ensino superior e que chegam sem preparo para encarar o mercado de trabalho, tanto pelo outro grande número de sujeitos que nem tem

acesso à educação. Pereira (2010) dispõe determinadas quantidades que explanam esse caso: atualmente, menos de 20% dos adolescentes do país frequentam as universidades e 40% dos jovens entre 17 e 24 anos não se encontram empregados. Pesquisa realizada pelo Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais), diz que a educação brasileira projetou uma tendência no crescimento nos números de matriculados, ingressantes e concluintes em 2020, mais de 8,6 milhões de matrículas foram registradas pelo Censo de Educação Superior (TEIXEIRA, 2020).

Segundo Costin (2012), por motivo das fragilidades de formação mostradas pelos colaboradores escolhidos e admitidos pelas empresas do país, a educação corporativa termina, em diversas situações, tendo que cumprir trabalhos que no começo não seriam idealizados para essa etapa do processo de educação. A educação corporativa exerce, para si e para os funcionários, a função que as universidades clássicas, na maior parte das ocorrências, não conseguem fazer: formar profissionais preparados e aptos para operar no mercado e preparados designadamente para certas áreas da economia.

Em razão de todos esses aspetos, as empresas vivem uma contradição complexa: se, de um ângulo elas necessitam sempre mais de profissionais habilitados e, por carências na educação básica do país, compete às mesmas a incumbência de qualificar e desenvolver os seus trabalhadores, de outro ângulo, treinar e preparar os profissionais igualmente se tornou cada vez mais difícil.

Muitos benefícios foram trazidos para as empresas pela globalização, porém, ainda, tornou a realidade organizacional mais complicada. Se, antes era banal parar as operações de uma empresa para reunir os colaboradores de um escritório ou de uma fábrica em uma sala de aula e submergi-los com instruções, técnicas e definições, atualmente isso é cada vez mais difícil e impróprio. Enorme parcela das companhias atualmente é global, com equipes enormes e espalhadas por distintas partes do universo. Assim, reunir todos os profissionais da organização em um único local origina altas despesas, deslocamentos, tempo gasto e na plausível paralisação de enormes operações (TODOROV; MOREIRA; MARTONE, 2009).

Ao mesmo tempo, cursos, salas de aula, quadro e apostilas são parte dos primórdios da educação – não apenas corporativa, como ainda e, sobretudo, da educação clássica, conforme a organização especializada em educação corporativa.

O aprendizado presencial, clássico, restrito pelo período pré-determinado e pelo *script* está presente e permanece com sua importância na escala evolutiva dos treinamentos. Mas, perante um panorama superlotado de novos desafios, as evidências confirmaram o valor de

outras técnicas de aprendizado. Segundo Todorov, Moreira e Martone (2009), o ensino da antiga Roma, por exemplo, já mostrava diversas das peculiaridades referidas acima e que ainda atualmente podem ser achadas nas práticas educativas. Os autores, contudo, creem que a propagação desses modelos educacionais, que foram inovadores em outros períodos, agora parece estar resultando em baixa produtividade.

O uso desses exercícios educativos, pelas organizações, é motivado, sobretudo, pela educação clássica, porque tanto os mentores dos treinamentos quanto seus participantes foram forjados conforme este tradicional sistema de educação (LOURENZO, 2012).

Diferente razão que explica a baixa eficácia do sistema de aprendizado clássico, na educação corporativa, é o fato de se instruir adultos com os mesmos alicerces e princípios que se ensinam as crianças e adolescentes. Para Lourenzo (2012), a ação de aprendizagem de adultos se distingue da pedagogia conforme leva a experiência do educando para a sala de aula, de forma que as ações de desenvolvimento são atreladas à resolução de dificuldades reais.

Costin (2012) confirma que o adulto é acometido de um repertório mais concretizado, o qual é revisitado a cada novo experimento ou relação com um novo saber. Também, o adulto é ator principal na sua metodologia de aprendizagem, quer dizer, ele deve procurar, e não somente aguardar, que lhe deem a chance de aprender sucessivamente.

De acordo com Knowles, Holton e Swanson (2005), de forma clássica, tem-se conhecimento mais sobre como os animais aprendem do que em referência de como as crianças aprendem, assim como se sabe mais de como as crianças aprendem do que a respeito de como os adultos aprendem. Conforme os autores, é evidenciado que as condições em que os animais e as crianças aprendem são muito mais domináveis do que aqueles sob as quais os adultos aprendem, o que auxilia a elucidar o porquê disto. O que é significativo compreender é que diversas teorias da aprendizagem decorrem do estudo da aprendizagem de animais e crianças, e essas possuem estímulos bem distintos aos dos adultos.

Knowles, Holton e Swanson (2005) elucidam que, mesmo que determinados adultos sejam compassivos a motivadores externos de aprendizagem (chance de arrumar um novo serviço, promoções e remunerações mais altas, etc.), os motivadores mais possantes são pressões internas (a vontade de maior satisfação no trabalho, autoestima e qualidade de vida, por exemplo).

Mais um enorme desafio encarado pelas empresas é a rapidez com que elas e seus funcionários são forçados a se amoldar e a responder aos desafios do mercado. Se outrora o

mercado buscava profissionais especialistas, que continham certa especialidade, atualmente as organizações procuram colaboradores generalistas, em condições de desenvolver diversas atividades distintas (PEREIRA, 2010). Desta maneira, conservar funcionários atualizados, com conhecimentos múltiplos e aprendendo ininterruptamente em um mercado sempre mais rápido e em fixa transformação solicita ainda mais dos programas de educação corporativa das organizações.

Por meio da qualificação progressiva e sucessiva dos trabalhadores é que dependerá o alcance dos seus objetivos corporativos. Nesse desígnio, será indispensável o conhecimento das precisões de seus colaboradores e quais utensílios se fazem imprescindíveis e apropriados para ultrapassar o atual período, quais os modelos na cultura organizacional da organização que devem ser rescindidos (BARROS, 2021).

Igualmente distinta como *turnover*, a rotatividade de trabalhadores é outro problema que as organizações do país têm que superar atualmente. Conforme estudo feito pela Robert Half, organização de recrutamento especializado, o Brasil é a nação com o maior índice dessa rotatividade. Este alto percentual de rotatividade pode ser elucidado pela disputa por profissionais qualificados, que, como já foi enfatizado, são cada vez mais raros no Brasil. Assim, da mesma maneira que as companhias estão perdendo trabalhadores a todo o instante, elas são forçadas a contratar novos para completar essas vagas em aberto, o que representa a precisão de mais treinamentos a todo o momento (PEREIRA, 2010).

Em razão desta nova realidade e desafios, o desenvolvimento empresarial demanda o acatamento de novos métodos de concepção de recursos humanos e uma atitude inovadora dos gestores, com desígnio de formação de um perfil adaptado às reivindicações modernas (POSSOLLI; PEREIRA; LOPES, 2011).

Ao avaliar as informações angariadas no arrolamento bibliográfico, nota-se que, de modos distintos, os inúmeros estudiosos catalogam direta ou indiretamente a atuação dos colaboradores com a inovação nas empresas que procuram desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. A gestão do conhecimento surge como item-chave que rodeia o recinto dessas empresas e a educação corporativa como utensílio para desenvolver as aptidões dos funcionários.

3.1 Desafios na implantação da educação corporativa

A implantação de um programa de educação corporativa pode trazer uma evolução tanto para a empresa em produtividade, lucratividade, quanto para o colaborador em qualificação profissional (desenvolvimento de habilidade e competência). Entretanto pode apresentar dificuldades e desafios em seu processo de implantação.

O maior desafio das empresas é estarem abertos às mudanças, reconhecer que os resultados veem das pessoas, e então desenvolver pessoas é o ponto principal de todo e qualquer negócio.

A fixa inovação tecnológica e a rapidez em escala cada vez maior, sobretudo na permuta de informações, incitam a reestruturação das empresas. Porém, sobrecarregam de informações ao máximo os trabalhadores da empresa (SCHREIBER, 2012).

Lourenzo (2012) adiciona que a falta de mão de obra qualificada é um enorme desafio para a maioria das organizações que necessitam urgente de profissionais habilitados para atender às exigências por quantidade e qualidade dos produtos, tanto por parte dos clientes corporativos quanto dos consumidores finais. A falta de investimento constantes em consultorias e tecnologias para educação corporativa também se solidifica nas organizações.

Outro grande desafio é fazer com que os times responsáveis pelo desenvolvimento da educação corporativa consigam se organizar e dedicar o tempo necessário para estudos prévios, levantamento das informações, bem como engajar os gestores estratégicos (alta liderança).

4 AS FERRAMENTAS E METODOLOGIAS ATIVAS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A fixa procura por técnicas e métodos de ensino eficientes e que atendam às demandas da coletividade de hoje tem originado as metodologias ativas como cerne dos debates pedagógicos (SANCHES et al., 2019).

Enfatiza-se que os princípios da metodologia ativa estão fortemente alistados aos princípios das instituições escolares do final do século XIX e começo do século XX que, junto a outros princípios, apoiam que o interesse e os meios de atividades dos aprendizes necessitam ser entendidos como imprescindíveis. Ao inverso desses princípios, a educação clássica argumenta que o instrutor é o centro do processo (SANCHES et al., 2019).

O conhecimento, para as organizações, é superior a toda a forma de imobilizações e riqueza, porque o aprendizado que acontece no ambiente de trabalho é fundamental para a boa direção dos afazeres (SKURKOVA; FEJESAND; BAJOR, 2014). Uma maneira de conseguir o conhecimento empírico é por meio das metodologias ativas de ensino e aprendizagem (MAEA) que conduzem o aprendiz para o núcleo do debate, sendo ele o responsável pela edificação do seu conhecimento (MELO; SANT'ANA, 2012).

A respeito de metodologias ativas, segundo Brun (2019), tem-se que o padrão em que o funcionário acompanha o teor do treinamento através de aulas expositivas, com aplicação de avaliações e trabalhos é uma metodologia popular como passiva, porque nele o trabalhador é o protagonista do treinamento. E, no método ativo, o aluno é personagem central e o maior responsável pelo artifício de aprendizado. Desta forma, a finalidade desse modelo de ensino é estimular que o treinando desenvolva a habilidade de assimilação de conteúdos de forma autônoma e participativa.

A chegada da informatização gerou inúmeras transformações no modo como se interatua com o universo, mudando aspectos como relações políticas, econômicas e sociais. E, como parcela fundamental para o funcionamento da sociedade, a educação igualmente mostrou enorme progresso, sobretudo com o uso das metodologias ativas de aprendizagem (BRUN, 2019).

As metodologias ativas proporcionam os seguintes benefícios:

Quadro 3 – Benefícios das metodologias ativas

Para	BENEFÍCIOS
Indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirem maior autonomia; • Desenvolvem confiança; • Passam a enxergar o aprendizado como algo tranquilo; • Tornam-se aptos a resolver problemas; • Tornam-se profissionais mais qualificados e valorizados; • Tornam-se protagonistas do seu aprendizado.
Organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Maior satisfação dos trabalhadores com o ambiente dos treinamentos; • Melhora da percepção dos trabalhadores com a empresa; • Aumento do reconhecimento no mercado; • Aumento da atração e retenção de colaboradores nas capacitações.

Fonte: Adaptado de Brun (2019, p. 2-3).

Assim, o emprego de metodologias ativas de aprendizagem possui uma função significativa para a educação e na área organizacional. Por essa razão, é necessário investir não apenas em bons conteúdos, porém se faz indispensável ter consciência de que aperfeiçoar os procedimentos utilizados para treinar equipes no meio corporativo é muito ressaltante (BRUN, 2019).

A educação corporativa possibilita desenvolver os profissionais para melhorar seu desempenho, acrescentar conhecimento, potencializar habilidades e promover a mudança nas atitudes. No entanto, para otimizar essa dinâmica de aprendizagem se utiliza as chamadas metodologias ativas (BRUN, 2019).

A metodologia ativa (MA) possui um entendimento de educação crítico-reflexivo, com alicerce em estímulo na ação ensino-aprendizagem, derivando em envolvimento por parte do educador na procura pelo conhecimento. Dentro da definição de metodologia ativa, há a técnica a partir da edificação de uma situação problema (SP), a qual ajusta uma reflexão crítica; movimenta o aluno para procurar o conhecimento, para solucionar a SP; auxilia na imaginação e a conjectura de soluções mais apropriadas e certas. As compreensões teóricas e metodológicas da MA concentram com a metodologia da problematização-MP (BERBEL, 2011).

Bastos (2006) conceitua metodologias ativas, como processos mútuos de conhecimento, análise, estudos, pesquisas e soluções individuais ou coletivas, com a finalidade de encontrar soluções para um problema. As metodologias ativas funcionam diferentes do aprendizado tradicional, pois o conhecimento deixa de ser apenas transmitido e passa a ser obtido de maneira mais ativa pelos alunos, como já se sugere no nome.

O uso de metodologias ativas na educação de adultos, a aprendizagem é impulsionada pela superação de desafios, resolução de problemas e a construção de um novo conhecimento a partir das experiências de cada indivíduo (FREIRE, 2015).

Segundo Berbel (2011), as metodologias ativas fundamentam-se de formas diferentes de desenvolver o processo de aprender, fazem o uso de experiências reais ou simuladas, visando solucionar com sucesso os desafios advindos das atividades essenciais da prática social em diferentes contextos. O autor também expõe que há vários tipos de metodologias ativas. A seguir são apresentadas essas metodologias:

4.1 Aprendizagem baseada em problemas

A metodologia da aprendizagem alicerçada em problemas possui como finalidade tornar o trabalhador em condições de edificar o aprendizado conceitual, procedimental e atitudinal através de problemas indicados que o expõe a circunstâncias motivadoras e o prepara para o universo do trabalho (BRUN, 2019).

A aprendizagem fundamentada em projetos solicita que os funcionários coloquem a “mão na massa”, e a aprendizagem baseada em problemas tem o enfoque na parte teórica da resolução de situações (BRUN, 2019).

Começa a aprendizagem designando uma precisão de resolver um problema não inteiramente estruturado, a exemplo do que poderia acontecer fora da sala de aula. No decorrer do processo, os aprendizes edificam o conhecimento do conteúdo e desenvolvem aptidões de resolução de problemas, assim como as capacidades de aprendizagem autodirigida (GUERRA, 2014), abastecendo um ambiente favorável para o desenvolvimento meta-cognitivo dos educandos (HARYANI; PRASETYA; PERMANASARI, 2014).

Em grupos de cinco a oito, os aprendizes iniciam a aprendizagem, abordando simulações do problema não estruturado. O conteúdo e as aptidões a serem aprendidas são dispostos em volta de problemas, e não como um rol hierárquico de itens, existindo uma afinidade recíproca entre o conhecimento e o problema: a edificação do conhecimento é incitada pelo problema e aplicada de volta para o problema (HUNG; JONASSEN; LIU, 2008).

Embasa-se em premissas do construtivismo: O conhecimento é construído particularmente e co-construído socialmente a partir de intercâmbios com o ambiente; o

conhecimento não pode ser transmitido; há inúmeras expectativas alistadas a cada fenômeno (HUNG; JONASSEN; LIU, 2008).

Muitas pesquisas evidenciam vantagens substanciais da aprendizagem baseada em problemas, na fixação de conteúdos, ideia crítica e no desenvolvimento de competências para resolução de problemas, quando confrontado com o ensino clássico (HASSAN, 2014).

4.2 Aprendizagem baseada em projetos (*Project Based Learning - PBL*)

Em razão da precisão dos educandos desenvolverem diversas aptidões para a vida profissional, ganhando espaço, sobretudo em universidades de ciências aplicadas, a aprendizagem baseada em projetos conduz a experiências de aprendizagem multifacetadas, em contradição ao método clássico de ensino (RUDOLPH, 2014).

Inserem o ajuste das ciências e problemas de engenharia nas conjunturas culturais e sociais, e da precisão de adaptação do aprendiz, segundo os problemas tomam direções inesperadas na sala de aula, como acontece na vida profissional (RUDOLPH, 2014).

A fim de explorar as soluções plausíveis dentro de uma conjuntura característica, o educando necessita se empenhar — seja usando a tecnologia ou os muitos recursos à disposição, o que estimula a habilidade de desenvolver um perfil investigativo e crítico diante de determinado caso (BRUN, 2019).

Também, o treinador não pode exibir toda metodologia a ser trabalhada, para que os trabalhadores procurem os conhecimentos por si mesmos. Todavia, é preciso que o educador forneça um *feedback* nos projetos e indique quais foram os erros e acertos (BRUN, 2019).

4.3 Aprendizagem baseada em times (*Team Based Learning - TBL*)

Aprendizagem baseada em times ou pares se refere à constituição de grupos dentro das organizações, a fim de que o aprendizado seja realizado em conjunto e exista compartilhamento de pensamentos (BRUN, 2019).

O maior desafio se refere às novas gerações nas organizações em aplicar novas maneiras de treinar para deter o funcionário nos treinamentos e motivar aprendizagem com mais importância (BRUN, 2019).

O TBL ultrapassa a cobertura do conteúdo, assegurando aos educandos a chance de praticar a utilização de conceitos do curso para resolver problemas. Deste modo, o TBL é

projetado para dar aos educandos conhecimento tanto conceitual quanto processual. Os aprendizes são dispostos em equipes permanentes e o teor do curso é organizado em maiores unidades (normalmente cinco a sete). As pertinências da equipe têm que visar a utilização de conceitos da disciplina para tomada de decisão, de modo a promover a aprendizagem através do intercâmbio da equipe (MICHAELSEN; SWEET, 2008).

A última fase do processo é uma apresentação (breve e característica), que possibilita ao educador elucidar os equívocos que se tornam aparentes no decorrer do teste de grupo e as solicitações. O restante da unidade de aprendizagem é utilizado em atividades em sala e trabalhos que solicitam que os educandos exercitem, usando o teor do curso (MICHAELSEN; SWEET, 2008).

4.4 Estudo de caso

O exercício pedagógico de estudo de casos tem ascendência na metodologia de aprendizagem embasada em problemas. O estudo de caso oferta aos funcionários a chance de direcionar sua favorável aprendizagem, enquanto exploram seus conhecimentos em casos relativamente complicados. São narrações de circunstâncias do universo verdadeiro, oferecidas aos aprendizes com o desígnio de ensiná-los, preparando-os para a resolução de problemas legítimos (BRUN, 2019).

É plausível que os trabalhadores, seja em um estudo de caso ou em um projeto, resolvam os desafios e trabalhem unidos, o que pode ser favorável na procura pelo conhecimento. Com a ajuda recíproca, consegue-se aprender e ensinar simultaneamente, formando o pensamento crítico, que é arquitetado através de debates embasados e considerando opiniões contrárias (BRUN, 2019).

Estudo de casos ou a metodologia de casos vem se revelando, na ideia de Pessoa (2004), uma abordagem ressaltante para a resolução dos problemas do trabalho docente, rodeado de panoramas que conduzem ao mal-estar. O uso de casos convém como estratégia de desenvolvimento de aprender a idealizar como educador. Mesmo que, em diversas situações, esses casos já possuam uma solução, porque são alicerçados em acontecimentos já existentes, os educandos ostentam o protagonismo e com a circunstância exposta procuram soluções para o problema assentado.

A metodologia do estudo de caso abrange ao máximo o aprendizado, através do desenvolvimento das seguintes capacidades: analítica; tomada de decisão; prática na

utilização de ferramentas de gestão; comunicação oral e escrita; gestão do tempo; relacionamento interpessoal e desenvolvimento da criatividade (GOMES, 2012).

4.5 Sala de aula invertida

Sala de aula invertida aplicada como uma aprendizagem ativa representa a entrada aos conteúdos *on-line*, para que o período de treinamento seja otimizado. Isso faz com que ele chegue com um conhecimento antecedente e somente tire imprecisões com os treinadores e interatue com seu grupo para realizar projetos, resolver dificuldades ou avaliar estudos de caso (BRUN, 2019).

E, os funcionários se favorecem com um melhor planejamento do material de curso e com o uso de diversos recursos, como vídeos, imagens e textos nos mais diferentes contornos. Pois, cada um tem um modo de aprender. Assim, é plausível melhorar a concentração e dedicação dos trabalhadores igualmente nos encontros presenciais, sem que os treinadores se desgastem (BRUN, 2019).

Conforme Valente (2014, p. 86),

[...] a partir dos anos 2010, o termo *flipped classroom* passou a ser um chavão, impulsionado por publicações internacionais e surgiram, então, escolas de Ensino Básico e Superior que passaram a adotar essa abordagem. Há, inclusive, nos Estados Unidos uma organização com mais de 25.000 educadores, a *Flipped Learning Network* (FLN), que divulga conceitos sobre a aprendizagem invertida para que educadores possam implantá-la com sucesso.

Junto às finalidades da sala de aula invertida estão: “[...] o desenvolvimento de competências individuais, de colaboração e de autoestudo, organização de autoaprendizagem, investigação, desenvolvimento do pensamento crítico e de aprender a aprender” (CCL PROJECT, 2013, p. 7).

Em resumo, sala de aula invertida representa transferir eventos que de acordo com a tradição eram realizados em aula para fora da sala de aula. Realça-se uma abordagem pela qual o educando ostenta a obrigação pelo estudo teórico e a aula presencial serve como aproveitamento prático das considerações estudadas antecipadamente (JAIME; KOLLER; GRAEML, 2015).

4.6 *Hands on*

A definição de *hands on* é parte das metodologias ativas de ensino, que possuem como início incitar uma participação mais ativa dos educandos. O pensamento é variar o padrão clássico, no qual tudo está atrelado ao educador, e o aprendiz espera, de forma passiva, o conteúdo a ser repassado (UVA, 2020).

As metodologias *hands on* são experimentos de aprendizagem nas quais o aprendente é o ator principal e o desenvolvedor da aprendizagem em atividades nas quais será preciso planejar, criar, colocar a “mão na massa” e fabricar produtos ou protótipos que procedam em soluções criativas para os problemas diários, usando a habilidade de criação para resolver um problema, tornado a solução algo concreto e viável de ser aplicado no dia a dia. Por exemplo: Se os educandos de 4º ano do Ensino Fundamental estão pesquisando sobre enfermidades relacionadas à água, eles não estudarão somente os elementos para conservar rios e mananciais sem contaminações. O imaginado é que os aprendizes consigam, através de experiências em locais como oficinas, laboratórios ou galpões, criar modos de filtrar a água como a filtração de água com areia (VITÓRIO, 2019).

As metodologias *hands on*, se apresentam integradoras, agenciam o entendimento da realidade, de forma mais complicada, mudando positivamente o procedimento de ensino-aprendizagem e tornando a sala de aula um padrão de aprendizagem compatível com o universo de hoje, o denominado mundo VUCA – Um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VITÓRIO, 2019).

Perante este desenvolvimento na forma de aprender e igualmente da evolução do modo como todos os indivíduos produzem, consomem, relacionam-se e procuram informações, os sujeitos que convivem com as metodologias *hands on* conseguem resolver desafios diários, porque desenvolvem as aptidões transversais de como aprender a aprender, interatuar, possuir empatia, expressar-se, e também de firmemente aprender com seus erros e realizar meditações a respeito das atividades que desenvolvem (VITÓRIO, 2019).

As metodologias *hands on* vão além do parecer curricular ou de capacidades para o mercado de trabalho. Representam modos de alterar a educação em um método dinâmico e construtivo, um processo em fixo desenvolvimento e preparo para ocorrências da vida real (VITÓRIO, 2019).

4.7 Gamificação

Gamificação é uma “técnica de psicologia comportamental para aumentar os índices de atração, engajamento, retenção e aprendizagem dos colaboradores, reduzindo custos e aumentando a produtividade e o ROI- Retorno Operacional do Investimento” (DOTGROUP, 2021).

Segundo Bigão (2020), organizações de todo o universo estão acatando a gamificação, com a finalidade de conquistar maior envolvimento dos colaboradores em seus projetos. Ela vem sendo um utensílio que impulsiona a motivação, o engajamento e o interesse dos colaboradores de uma organização. De maneira simples, diz-se que gamificação trata da utilização de componentes, da estética e da lógica de jogos em ambientes distintos de jogos, para provocar essa produtividade prazerosa.

Nas denominadas metodologias ativas de aprendizagem, a gamificação se encontra entre as táticas mais eficientes para potencializar o aprendizado e harmonizar aliciação dos alunos com o curso e com o próprio estabelecimento (CELANO; LEITE; SILVA, 2015).

As organizações precisam entender a verdadeira situação a respeito de seus serviços e os trabalhadores necessitam estar dispostos para os inúmeros casos, distintos do tradicional, que poderão aparecer. Pois, de certa maneira, depois de algum tempo de jornada de trabalho, os funcionários iniciam a se tornar mecanizados, sem ânimo ou intercâmbio com a atividade desenvolvida, isso afeta toda a empresa, seja no produto, processo e/ou serviço. O cérebro adormece com atos tediosos e perde o foco, reduzindo sua aptidão cognitiva e comprometimento, influenciando na tomada de decisão (CELANO; LEITE; SILVA, 2015).

A gamificação organizacional se encaixa justamente nessa conjuntura. Costa e Marchiori (2016) confirmam que a informação se desdobra em duas fases. Inicialmente, colher informações que sustentam o emprego da gamificação como estratégia competitiva. Na outra fase, com a gamificação já constituída e perfis dos participantes identificados, as metas serão delineadas segundo a precisão da empresa.

Conceituando, tem-se que:

Gamificação consiste em introduzir diversão, reconhecimento pessoal e/ou competição, em atividades normais de trabalho, utilizando para tal técnicas de jogo, desenvolvidas com o intuito de envolver e motivar os funcionários, ajudando-os a atingir as suas metas (CAMENISCH, 2012 *apud* FORMANSKI, 2016, p. 30).

As empresas se apresentam com o desafio de se conservar competitiva e sedutora em um panorama mutável e recheado de conhecimento. Segundo Dutra (2013) *apud* Formanski (2016), a inovação enfatiza a organização no mercado, assim como passa a ser um plano para se sustentar no contexto. Não satisfaz ter mão-de-obra, recursos naturais e investimentos se a companhia não consegue se conservar inserida no mercado.

A Gamificação representa um método com jogos dirigidos com o desígnio de resolver dificuldades ou de despertar entrosamento (VIANNA et al., 2013). Para Furió et al. (2013) *apud* Busarello, Ulbrichte e Fadel (2014), como uma maneira de impulsionar e estimular um público privativo, a ação de jogar, além de trazer prazer, é uma forma de o indivíduo desenvolver aptidões de ideias e cognição, incitando a atenção e memória.

Os jogos institucionais são um modo de inserir no dia a dia do funcionário, de maneira ativa e com componentes de jogos, os rumos a respeito das atividades a serem executadas e dicas de como atuar em casos de perigo ou risco. Assim, as organizações têm entrada à performance dos trabalhadores Leeson (2013) *apud* Silva, Sartori e Catapan (2014).

4.8 Roda da vida

A expressão ecoa exótica, todavia o desígnio é dos mais práticos possíveis. Bastante usada em sessões de *coaching*, a roda da vida aparece no papel como um círculo separado em partes e auxilia a criar um cenário individual e holístico de algum período da sua vida. Com a posse dela, é viável avaliar dificuldades, listar primazias e delinear planos vindouros para alcançar melhor equilíbrio. Um *coach* profissional diz: “É uma ferramenta simples, mas que pode oferecer *insights* profundos”. Antes de qualquer coisa, ela pergunta: como eu estou?” (CRISPINO, 2020, p. 2).

O utensílio foi inventado na década de 1960 pelo americano Paul J. Meyer. De genealogia humilde, ele cresceu no decorrer da Grande Depressão e foi paraquedista na Segunda Guerra Mundial. Depois, aos 27 anos, passou a ser milionário chefiando duas seguradoras (MEYER, 2020).

Seu ajuste de motivação e persistência era notório, e Meyer enxergou ali outra chance de empreendimento. Veio a ser um dos mais célebres palestrantes motivacionais do planeta e

comercializou bilhões de dólares em obras e áudios. Ainda atuante, o mesmo aposta na motivação como primeiro caminho do desenvolvimento de potencial. “Não importa quem você é ou qual é sua idade: se quiser conquistar sucesso permanente e sustentável, sua motivação precisa vir de dentro. Deve ser pessoal, ter raízes profundas e fazer parte de seus pensamentos mais íntimos” (MEYER, 2020, p. 3).

A roda da vida é utilizada em três passos: categoria, pontuação e reflexão. Na categoria, desenha-se um círculo separado em seis ou oito categorias significativas na sua vida, como exemplo: família, carreira, finanças, saúde, espiritualidade, educação, amigos, cultura e amor. Quando tiver categorizado o utensílio, deve-se marcar uma escala de zero (no centro) a dez (na borda) (NA PRÁTICA, 2020).

Na pontuação, segundo passo, com o círculo já segmentado e identificado em mãos, imagine quanta atenção tem reservado a cada fatia e faça um “x” na altura do número adequado – conserve-se proporcional ao zero no centro e dez na borda circular, para facilitar a visualização. Deste modo, cada categoria recebe uma nota sugerindo o quanto tem sido primazia no cotidiano. Na categoria “lazer”, por exemplo, imagine o tempo que se consume com *hobbies*; se as atividades estão dão prazer e te relaxando; e se está consagrando instantes de lazer com qualidade. E, na categoria trabalho e carreira, analisar se o que se faz está proporcionando satisfação, se é o que se desejaria estar realizando, e se aprecia o ambiente de trabalho e sente que está se desenvolvendo (NA PRÁTICA, 2020).

Desta maneira, no fim da pontuação de cada uma, ligam-se os pontos. O desenho final conseguido é um cenário holístico (entendimento integral) do tempo que se está vivendo (NA PRÁTICA, 2020).

4.9 *Design thinking*

Design thinking é uma definição que de alguma maneira sempre se encontrou desde o aparecimento do *design*, consciente ou inconscientemente. Brown (2010) crê que Isambard Kingdom Brunel, um dos arquitetos, inventores e engenheiros que mais se sobressaíram no século XIX, já usava o modo de pensar do *design thinking* para colocar em prática seus pensamentos e projetos.

A metodologia *design thinking* é entendida por diversos estudiosos como uma abordagem a inovação que pode ser aproveitada em todo o panorama e situação, porque, através da mesma se torna viável desenvolver projetos inovadores, cujo enfoque é alterar

ambientes empresariais. É uma técnica que põe o sujeito no centro do processo e, desta forma, encontra soluções criativas para as dificuldades complexas, embasando-se no que foi notado como uma precisão ou anseio para os indivíduos entrevistados/ analisados.

O *design thinking* tem se difundido como uma maneira de ajudar sujeitos e empresas a resolverem problemas difíceis. A expressão é provinda do *design* e pode ser compreendida como “pensar como o *designer* pensa”, porém não necessita ser realizado por *designers* (BROWN, 2010).

O *design thinking* não é uma técnica consagrada, entretanto pode ser levada em conta como uma representação do mundo de hoje. Tem as peculiaridades de se adaptar às circunstâncias, de não ser unidimensional e de não ter normas fixas (BROWN, 2010).

Por ter autoridades do *design*, sobretudo no contorno amplo de pensamento, é plausível identificar as razões e efeitos dos problemas que abrangem o problema, levando-os a serem mais assertivos na procura por soluções. Pesquisas evidenciam que o aproveitamento dessa metodologia “tem alcançado bons resultados na criação inovadora de produtos e serviços, sejam eles mercadológicos ou educacionais” (BROWN, 2008, *apud* CAVALCANTI, 2014, p. 2).

A comunicação empresarial trabalha as precisões do indivíduo/ usuário que irá ganhar as campanhas comunicacionais de um modo menos complicado quando confrontado ao *design thinking*. Normalmente, os comunicadores avaliam a idade e a classe social do público-alvo, qual a espécie de campanha e quais são os desígnios da ação. A partir daí, produzem e elegem quais utensílios de comunicação serão usados com alicerce em experiências precedentes ou ensinamentos passados. Em diversos desses casos, sente-se a importância de investir na compreensão e aprofundamento dos pontos de contato com os usuários (CAVALCANTI, 2014).

4.10 *Blended learning*

É uma forma de educação que utiliza estratégias de ensino à distância e presenciais, por isso o nome de *Blended Learning*. “*Blend*” significa mistura e “*learning*” significa aprendizado, ou seja, trata-se de uma forma de treinar desenvolver e potencializar as pessoas através do uso de ferramentas que possibilitem um ensino híbrido. Para Staker e Horn (2012), *Blended Learning* é um programa que mistura momentos em que o aluno estuda os conteúdos

e instruções de utilizando recursos de forma on-line, e em outro que o ensino ocorre dentro da sala de aula, podendo haver interação entre alunos e professores.

Toda a estrutura é focada na empresa, trabalha-se em cima de conteúdos virtuais e presenciais. O conteúdo virtual pode ser desenvolvido através do software que o cliente já possua ou se utiliza ferramentas disponíveis para a criação módulos, trilhas, aulas focadas, leituras prévias, *quizzes*, treinamentos técnicos entre outros. Cada pessoa tem acesso ao sistema de educação através de um usuário e senha exclusivos. Em sala de aula sempre haverá um treinador ministrando o conteúdo.

5 PRINCIPAIS TÓPICOS/COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER COM A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O objetivo central da educação corporativa é o desenvolvimento humano para servir às finalidades e às demandas da organização. Nessa espécie de treinamento corporativo, a habilitação é direcionada (FERREIRA, 2020). Investir em educação corporativa é umas das estratégias de negócios com maior possibilidade de proporcionar resultados positivos, mudar a rotina e ambiente de trabalho dos colaboradores e alavancar a organização.

A educação corporativa é um planejamento e movimentação das habilidades particulares dos colaboradores às aptidões da empresa – vai muito mais do que um treinamento organizacional ou qualificação profissional, que incide em atitudes precisas de treinamento para resolver certa dificuldade característica com educação corporativa (BARROS,2021).

A educação corporativa envolve de forma estratégica, todos os programas voltados para o treinamento e desenvolvimento do colaborador, tais como desenvolvimento de lideranças, integração de novos colaboradores, treinamentos operacionais presenciais ou virtuais, entre outros. Deste modo, trabalhar com o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores, é fundamental para melhoria do processo de inovação e também para o aumento competitividade da organização no mercado onde atua.

a) Desenvolvimento de lideranças

O desenvolvimento de líderes nas organizações é fundamental para o crescimento constante do negócio e aprimoramento profissional de cada um. Líderes são peças-chaves para o sucesso de uma organização e para a motivação de equipes. Possuem grande responsabilidade e participação ativa com a área estratégica da organização.

Ribeiro (2010, p. 33) realça que “o papel dos líderes e gestores é vital [...] porque será por meio de sua atuação exemplar que eles serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa”.

b) Ganho de Produtividade

Aumentar o rendimento e produtividade dos colaboradores é umas das metas de uma organização. Colaboradores bem preparados, engajados, motivados se sentem satisfeitos em trabalhar para empresas que se preocupam com seu desempenho profissional, isto faz aumentar os níveis de produtividade com qualidade e eficiência.

c) Integração de novos colaboradores *Onboarding*

Onboarding trata-se de um processo de integrar o novo colaborador à equipe, cultura e forma de operação da organização. O objetivo da organização com o *onboarding* é que o profissional se conecte com os valores e missão da empresa, haja boa integração com seus colegas e o trabalho flua de maneira mais produtiva.

d) Redefinir, aprimorar e/ou reestruturar as políticas, normas e procedimentos

Para um bom funcionamento de uma organização é fundamental que se possua uma política, normas e procedimentos afim de determinar e orientar as ações de seus colaboradores em direção aos seus objetivos e metas. Disseminar e acompanhar se as políticas e estão sendo aplicados de maneira precisa nas organizações exige um trabalho constante.

e) Desenvolver novas competências, habilidades e conhecimento

Na procura de vantagem perante seus concorrentes e diminuição de tempo e recursos, as empresas seguem, por meio da educação corporativa, práticas de formação e desenvolvimento que implementam uma cultura de aprendizagem sucessiva, e ocasionam benfeitorias tanto para a empresa quanto para seus trabalhadores (FRANCELINO et al., 2016).

Investir em treinamentos e capacitações são meios de alavancar o desempenho dos profissionais em seus cargos. Consequentemente é possível desenvolver competências, habilidades e conhecimento para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, contribuindo mais para atingir os objetivos da organização.

f) Capacitação força de vendas

A maioria das organizações tem suas capacitações com o foco em vendas, pois é uma das principais áreas geradoras de receitas. Colaboradores que não dominam as informações sobre os produtos e/ou serviços que vendem estão fadados ao insucesso.

O profissional sair da zona de conforto é uma habilidade de inovar, aproveitando os interesses do público e criando novas tendências ou soluções que consigam modificar a existência dos clientes inteiramente. De forma empírica, os profissionais que ambicionam diferenciar e seduzir clientes têm que seguir uma cultura de empreendedorismo e ir nos negócios (SEBRAE, 2021).

g) Análise da necessidade da organização

Principal parte do processo é entender qual é a carência do cliente em relação ao desenvolvimento. A educação corporativa tem vários nichos de atuação, como competências, técnicas, formação de líderes e desenvolvimento de *soft skills*. Também fazer um levantamento da real necessidade de treinamento para identificar onde estão os gaps da organização, quais as mudanças necessárias e qual o treinamento.

h) Planejamento e implementação

Fazer um planejamento requer muita dedicação. Neste momento será definido quem serão os responsáveis pelo desenvolvimento da educação corporativa, a meta que se pretende atingir, o investimento e a escolha da metodologia a ser usada.

i) Avaliação de resultados

Após a implementação da educação corporativa, a prática a ser adotada é avaliar os resultados e métricas gerados, através dos indicadores de desempenho definidos no planejamento.

Após a implementação da educação corporativa, a prática a ser adotada é avaliar os resultados e métricas gerados, através dos indicadores de desempenho definidos no planejamento.

A implantação de um programa de educação corporativa pode trazer uma evolução tanto para a empresa em produtividade, lucratividade, quanto para o colaborador em qualificação profissional (desenvolvimento de habilidade e competência). Entretanto pode apresentar dificuldades e desafios em seu processo de implantação.

O maior desafio das empresas é estarem abertos às mudanças, reconhecer que os resultados veem das pessoas, e então desenvolver pessoas é o ponto principal de todo e qualquer negócio. A fixa inovação tecnológica e a rapidez em escala cada vez maior, sobretudo na permuta de informações, incitam a reestruturação das empresas. Porém, sobrecarregam de informações ao máximo os trabalhadores da empresa (SCHREIBER, 2012).

Lourenzo (2012) adiciona que a falta de mão de obra qualificada é um enorme desafio para a maioria das organizações que necessitam urgente de profissionais habilitados para atender às exigências por quantidade e qualidade dos produtos, tanto por parte dos clientes corporativos quanto dos consumidores finais. A falta de investimento constantes em consultorias e tecnologias para educação corporativa se solidificar na organização.

Outro grande de desafio é fazer com que os times responsáveis pelo desenvolvimento da educação corporativa consigam se organizar e dedicar o tempo necessário para estudos prévios, levantamento das informações, bem como engajar os gestores estratégicos (alta liderança).

6 BENEFÍCIOS, INDICADORES E CASES DE SUCESSO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

6.1 Benefícios

A real vantagem competitiva se encontra na aptidão e na rapidez do aprendizado dos indivíduos nas empresas. Cabral, Rangel e Albaneses Júnior (2021) compreendem que a dimensão do trabalho modificou do trabalho manual para o intelectual e, por decorrência, igualmente o perfil dos trabalhadores, solicitando funcionários com novas habilidades e motivados ao aprendizado sucessivo. A educação corporativa vem a possuir uma função de destaque na edificação de valores distintivos para a competitividade.

6.1.1 Qualidade para o negócio

Profissionais com conhecimento e habilidades podem executar seu trabalho com mais eficiência e eficácia, tendo uma redução de erros. Quando a gestão disponibiliza cursos e treinamentos, instiga os colaboradores a terem novas ideias e propostas que poderão agregar valor à organização.

6.1.2 Autonomia

Equipes que adquirem conhecimento em cursos e treinamento podem realizar suas atividades com mais segurança e autonomia. Isto ajuda a liberar o gestor para desempenhar em outras estratégias para o crescimento da organização.

6.1.3 Engajamento

Quando se trata de engajar os colaboradores, vale ressaltar que o fator central de qualquer negócio são as pessoas. Para se ter resultados significativos, a organização deve estar atenta ao bem-estar, à felicidade e à motivação dos profissionais. A valorização, empatia e confiança fazem com que os colaboradores “vistam a camiseta da empresa”.

6.1.4 Qualidade do atendimento

Qualificar os colaboradores impacta em toda cadeia produtiva da organização. Estar bem-preparado proporciona um atendimento de qualidade tanto para cliente externo, quanto fornecedores. Qualidade no atendimento é um quesito essencial para o fortalecimento da imagem da instituição.

6.1.5 Personaliza o conteúdo

Para promover uma capacitação de qualidade, devem-se levantar as necessidades da organização, pois ajuda na elaboração de um conteúdo mais personalizado e favorável na resolução de problemas.

6.2 Indicadores utilizados para mensurar os resultados na educação corporativa

Conforme Bigão (2020), organizações modernas e com êxito têm conhecimento de que investir na aptidão e no desenvolvimento de indivíduos é uma das formas mais eficazes de multiplicar talentos e engajar os funcionários. Elas notam, empiricamente, que trabalhadores bem treinados, além de aperfeiçoar suas habilidades, sentem-se valorizados e mais empenhados a aplicar suas capacidades na rotina do trabalho.

Nem todas as empresas incorporaram a importância da qualificação dos colaboradores, medindo os resultados da aprendizagem corporativa. É esse exercício que irá auxiliar a gestão empresarial a ter conhecimento se seus programas de treinamento estão ocasionando os efeitos ambicionados para a performance do empreendimento (BIGÃO, 2020).

Um dos principais desafios de qualquer treinamento é a capacidade de medir a eficácia de seus programas. Os indicadores são construídos no momento do planejamento, a avaliação pode ser de forma numérica ou comportamental.

Principais indicadores de treinamento:

- Avaliação da reação
- Avaliação do aprendizado
- Avaliação de resultados
- Pesquisa de clima organizacional

6.3 Cases de sucesso

6.3.1 PDL com Lego

Programa de desenvolvimento de líderes em uma empresa industrial polo-mecânica utilizando Lego como uma ferramenta para o autoconhecimento. Gestores e facilitadores checavam a ação proposta com o lego e o impacto que ela tinha sobre a área onde atuava e atribuíam uma nota. Ao final da pontuação conseguia mapear qual era o líder ou líderes que se destacaram.



Fonte: Gestora Desenvolvimento Humano e Empresarial, 2019.

6.3.2 Gamificação

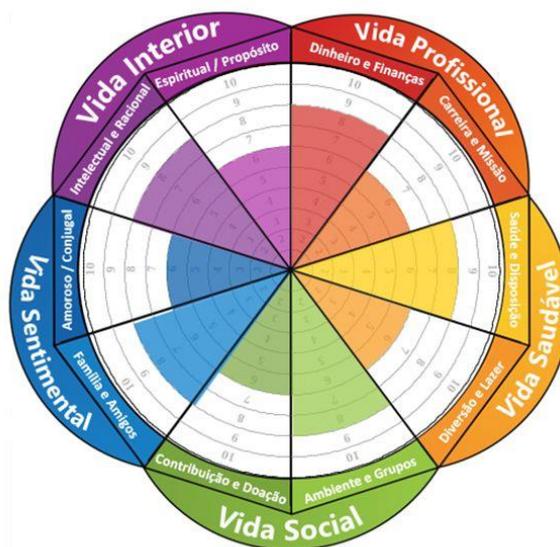
Mais de mil pessoas impactadas. Experiência desenvolvida para uma empresa do ramo agrícola, com abrangência de todos os setores da empresa. Teve como objetivo o desenvolvimento de indicadores administrativos estratégicos. Colaboradores recebiam desafios voltados para melhorias nos processos, quando terminavam registravam seus resultados a qual era atribuído uma pontuação. Ao final o melhor no ranking ganhava uma viagem corporativa.



Fonte: Gestora Desenvolvimento Humano e Empresarial, 2020.

6.3.3 Roda da Vida

Desenvolvida com uma equipe de uma empresa privada na área da saúde, com o objetivo de melhorias desenvolvimento pessoal. Onde depois de cada um preencher sua mandala, foi feita a análise dos pontos que estão em equilíbrio e os que necessitam de mais atenção. Após a análise foi desenvolvido individualmente um plano de ações eficientes.



Fonte: Comunidade Ceo do Futuro (SBCoaching)

6.3.4 Estudo de caso disseminação cultural

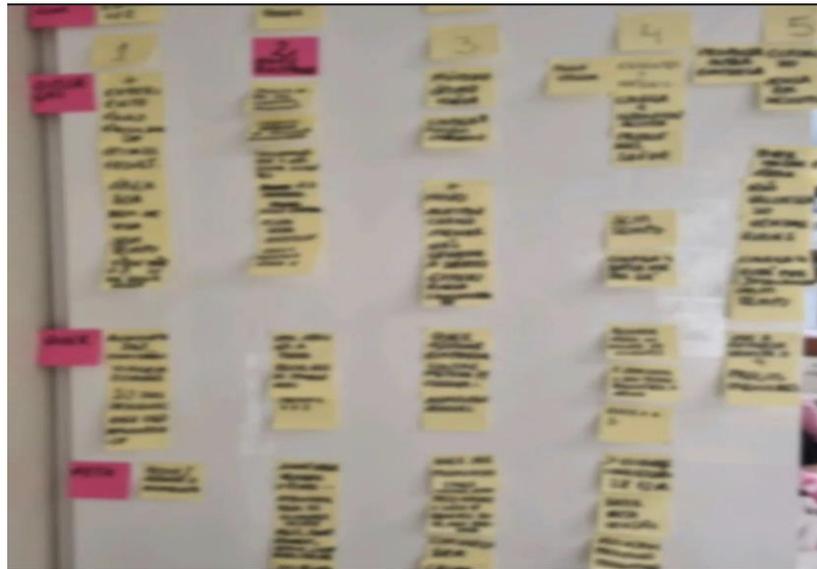
Cooperativa do Crédito faz imersão com a alta liderança, formada por líderes do sistema da cooperativa (Passo Fundo, Santa Rosa, Ijuí, Joinville entre outras) para reforço cultural do novo propósito da cooperativa: Ter pessoas sempre em desenvolvimento que transcendam os objetivos individuais para o bem coletivo, que pessoas e sociedade evoluam juntas. Foram analisados três aspectos para que o reforço cultural aconteça: filosofia, estratégia e métodos. Foram divididos em cinco grupos, onde receberam pesquisas realizadas com os associados e colaboradores, após analisaram o nível de satisfação e as súplicas para melhorias.



Fonte: Foto de arquivo pessoal de colaborador, 2021.

6.3.5 Convenção de Vendas

Empresa industrial do ramo alimentícia faz planejamento de marketing para aumentar suas vendas. O planejamento foi construído através da tarefa realizada com *post it*. Em um quadro, os colaboradores colocavam em três colunas as “Tarefas para Fazer”, “Tarefas em Andamento” e “Tarefas Concluídas”. Assim pode-se ter uma visão da real situação e fazer um melhor planejamento. Colaboradores compartilharam problemas e seus *insights*.



Fonte: Grokker Desenvolvimento Humano (2021)

6.3.6 Roda do Aprendizado

Cooperativa de crédito promove o despertar da consciência e competência para o resultado pleno. Primeiramente se trabalhou em vários encontros a ampliação da consciência das pessoas através percepção, observação, informação e significação. E num segundo momento ocorreu a habilitação onde se colocou o aprendizado na prática e o obteve-se a incorporação do conhecimento.



Fonte: Yassaka (2020)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração o atual cenário econômico mundial, a educação corporativa é fundamental para o sucesso de pequenas e grandes empresas. Investir em educação corporativa gera benefícios tanto para o colaborador quanto para a empresa.

Uma organização que implanta educação corporativa fica á frente de sua concorrência, por estar investindo na capacitação de seus colaboradores, acaba recebendo um retorno imenso nas questões como motivação, engajamento, produtividade e lucratividade.

Para aplicar na prática a educação corporativa dentro de uma organização é preciso que se defina um planejamento estratégico de como será desenvolvido e quais ferramentas ou metodologias que serão utilizadas.

Este ebook foi norteado pela seguinte pergunta de pesquisa: Quais as principais ferramentas e metodologias utilizadas por empresas de consultoria no desenvolvimento e treinamento de competências por meio da educação corporativa?

O *ebook* traz a base teórica e mostra algumas das metodologias e ferramentas utilizadas no cotidiano das empresas de recursos humanos que prestam consultoria em educação corporativa e cases de sucessos por elas presenciados.

Espera-se que este ebook contribua para o conhecimento do leitor.

REFERÊNCIAS

ABREU, R.C.L. de. T&D, **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **O retrato do treinamento no Brasil**. Pesquisa Anual ABTD/MOT, 2014.

ANDRADE, R.J.F. de, RODRIGUES, M.V.R. Educação corporativa: prática de treinamento na sociedade do conhecimento. **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão: responsabilidade socioambiental das organizações brasileiras**, Niterói (RJ), jul./ago. 2008.

BARRETO, Leilianne M.T.S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p. 34-52, 2013.

BARROS, Hildenê Moreira. **As tendências em educação corporativa: tornando mais dinâmica a gestão do conhecimento na organização**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. A.6, ed.11, v.1, p. 44-60, nov. 2021. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/conhecimento-na-organizacao>>. Acesso em: 27 nov. 2021.

BASTOS, C.C. **Metodologias ativas**. 2006. Disponível em: <<http://educacaoemedicina.blogspot.com.br/2006/02/metodologias-ativas.html>>. Acesso em: 6 dez. 2021.

BERBEL, Neusi. **As metodologias ativas e a promoção da autonomia dos estudantes**. Semina: Ciências Sociais e Humanas, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/1679-0383.2011v32n1p25>

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

BILBAULT, Matthieu Raphael. **A study of french corporate diplomats in Brazil**. Dez. 2018. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7058737>. Acesso em: 6 dez. 2021.

BIGÃO, Fabiana. **Gamificação**: qual o diferencial na educação corporativa? Mai. 2020. Disponível em: <<https://viddia.com.br/gamificacao-o-que-e/>>. Acesso em 21 nov. 2021.

BONILAURI, Ana Rosa Chopard. **Educação corporativa**: adaptabilidade e flexibilidade: Rio de Janeiro, 2005.

BOOG, G.G. (coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações. **Manual oficial da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias/ Tim Brown com Barry Katz, apresentação de Tennyson Pinheiro. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUN, Ângela. **Metodologias ativas na educação corporativa**. Out. 2019. Disponível em: <<http://angelabrunacademy.com.br/metodologia-ativas-na-educacao-corporativa/>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BUSARELLO, R.I.; ULBRICHT, V.R.; FADEL, L.M. A gamificação e a sistemática de jogo: conceitos sobre a gamificação como recurso motivacional. *In*: FADEL, L.M. et al.(Org.). **Gamificação na educação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. cap. 1, p. 11-37.

CABRAL, J.A.; RANGEL, R.R. & ALBANESES JÚNIOR, N.P. Educação corporativa como geradora de vantagem competitiva para as organizações, em ambiente de rápidas mudanças. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.4, p. 39303-39316, abr. 2021. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/28328/22422>>. Acesso em 21 nov. 2021.

CALABREZ, Daniel. O papel do líder na motivação de sua equipe. Abr. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-de-sua-equipe-um-estudo-de-caso-empresa-prestacao-de-servico-florestal>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

CARRARA, T.M.P.; NUNES, S.C.; SARSUR, A.M. Retenção de talentos de diversas gerações em um mesmo contexto organizacional. *In*: Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho, 4, Brasília, 3-5 nov. 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

CASTRO, A.C.; VALENTE, G.S. & HUDIK, Y. A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade. **Revista Augustus**, v.16, n.32, Jul. 2011, p. 40-54.

CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. *Design thinking* como metodologia de pesquisa para concepção de um ambiente virtual de aprendizagem centrado no usuário. *In*: **Simpósio Internacional de Educação à Distância**, São Carlos, Ufscar, 2014. 11 p.

CCL PROJECT. **CCL Guide: learning story flipped classroom**. Braga: Universidade do Minho, 2013. Disponível em: <<http://creative.eun.org/>>. Acesso em: 29 nov. 2021.

CELANO, J.; LEITE, W.; SILVA, F.P. da. A gamificação e a necessidade constante de mudanças nas organizações. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, Dourados, v.4, n.10, p. 7-18, jul./dez. 2015.

COSTA, A.C.S.; MARCHIORI, P.Z. **Gamificação, elementos de jogos e estratégia: uma matriz de referência**. 2016. 22 f. TCC (Graduação). Curso de Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná – UFPR. Ribeirão Preto, 2016.

COSTIN, C. Apresentação. *In*: Casarini, F.G., Baumgartner, M., (orgs.), **Educação corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Senac, 2012.

CRISPINO, Stephanie. **Roda da vida: a ferramenta de autoconhecimento que serve para a carreira e vida pessoal**. Abr. 2020. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/roda-da-vida/>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

CRUZ, D. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, 26(2), 337-358, ago. 2010.

DOTGROUP. **Formar e desenvolver lideranças**. 2021. Disponível em: <https://dotgroup.com.br/dores/#dores_pergunta1>. Acesso em: 30 out. 2021.

DTCOM. Educação corporativa: o papel do gestor e o papel do colaborador. Mar. 2019. Disponível em: <<https://dtcom.com.br/educacao-corporativa-papel-gestor-colaborador/>>. Acesso em: 20 nov. 2021.

DUTRA, J.S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBC AGÊNCIA BRASIL. **Quarta revolução industrial é tema do Fórum Econômico Mundial em Davos**. Jan. 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2016-01/quarta-revolucao-industrial-e-tema-do-forum-economico-mundial-em-davos>>. Acesso em: 5 nov. 2019.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis. *In*: CASARINI, G.F.; BAUMGARTNER, M. (Org.). **Educação corporativa**: da teoria à prática. São Paulo: Senac, 2012, p. 27-42.

_____. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FERREIRA, Hugo Silva. **Educação corporativa e desenvolvimento profissional na dinâmica sociocultural das empresas**. Dez. 2020. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/profissional-na-dinamica>>. Acesso em 20 nov. 2021.

FIALHO, Francisco A.P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIARI, Tibério da Costa. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

FORBES BRASIL. **O que é a quarta revolução industrial**. Fev. 2016. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/fotos/2016/02/o-que-e-a-quarta-revolucao-industrial/#foto4>>. Acesso em: 5 nov. 2019.

FORMANSKI, F.N. **Aplicabilidade da gamificação no contexto empresarial**. 2016. 88 f. Dissertação (Pós-Graduação). Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Santa Catarina, 2016.

FORMIGA, M. Da educação à distância à educação corporativa: o que está acontecendo nas empresas e escolas do Brasil. *In*: **Educação corporativa**: contribuição para a competitividade, Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

FRANCELINO, V.O.; PELÚCIO, N.S.; MONTEIRO, A.S.; BARBOSA, M.V. & IZOLDI, N.C. Educação corporativa e seus benefícios às organizações e aos

colaboradores: um estudo de caso da Natura. **XIII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 31 out. a 1º nov. 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/352424.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. 51 ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 2015.

FREIRE, P. de S. et al. Universidade corporativa em rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. **Revista Spacios**, v.37, n.5, 2016.

FRESINA, A.J. The three prototypes of corporate universities. **The Corporate University Review**, jan./fev., 1997.

GIMENES, A.M. et al. A importância da liderança nas organizações. **Unesul**, v.33, n.14, p. 1-14, 2015.

GIRARDI, D.; FELICIANO, A.M.; GARIBA, C.M.S. Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o case do Cirque du Soleil. In: ROSA, S.; LAPOLLI, E.M.; FRANZONI, A.M.B. **Competência empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009.

GOMES, P.A. Uma visão estratégica da Educação Corporativa. In: BAYMA, F. (org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012, p. 18-21.

GROKKER Desenvolvimento Humano. **Imagens**. 2021. Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?sxsrf=APq->>. Acesso em 20 nov. 2021>. Acesso em 20 mar. 2022.

GUERRA, A. **Problem Based Learning and Sustainable Engineering Education: Challenges for 21st century**. Thesis (PhD in Engineering), 2014, Faculty of Engineering and Science, UNESCO Aalborg Centre for Problem Based Learning in Engineering Science and Sustainability, Aalborg University, Denmark, 2014.

HARYANI, S.; PRASETYA, A.T.; PERMANASARI, A. Developing Metacognition of Teacher Candidates by Implementing Problem Based Learning within the Area of Analytical Chemistry. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, v.3 Issue 6, June 2014, p.1223-1229.

HASSAN, S.L. The Problem-Based Learning Gaze: A Foucaultian Perspective. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, MCSER Publishing, Rome-Italy, v.5, n.10, jun. 2014, p. 443-450.

HITT, Michael. MILLER, Chet. COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. - 3. ed. - Rio de Janeiro : LTC, 2013.

HUNG, W.; JONASSEN, D.H.; LIU, R. Problem-Based Learning. In: SPECTOR et al. (Eds.). **Handbook of Research on Educational Communications and Technology**, 3. Edition, New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008, p.485-506.

JAIME, M.P.; KOLLER, M.R.T.; GRAEML, F.R. La aplicación de flipped classroom en el curso de dirección estratégica. In: Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria Educar para Transformar, 12., 2015. *Actas...* Madrid: UNIVERSIDAD EUROPEA, 2015. p. 119-133.

JUNQUEIRA, L.A.C. **Universidade corporativa**: a experiência do Instituto MVC. 2007. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA22U.htm>>. Acesso em: 6 out. 2019.

KENOBY. Recursos humanos: tudo o que você precisa saber sobre o RH. Ago. 2020. Disponível em: <<https://www.kenoby.com/blog/recursos-humanos>>. Acesso em: 26 nov. 2021.

KNOWLES, M.S., HOLTON, E.F., SWANSON, R.A. **The adult learner**: the definitive classic in adult education and human resource development. 6. ed. California: Elsevier, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LOURENZO, A. Tendências e desafios no desenvolvimento de adultos. In: CASARINI, F.G. & BAUMGARTNER, M. (orgs.), **Educação corporativa**: da teoria à prática. São Paulo, Senac. 2012.

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The Emergence of the Stakeholder University. In: ROMANO, A. (Ed.). **Open business innovation leadership**: the emergence of the stakeholder university. Londres: Palgrave Macmillan, 2009, p. 170-207.

MARTINS, Alexandre; FUERTH, Leonardo Ribeiro. **A educação corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras**. 2008. Disponível em: <<http://www.gruposeculus.com.br/educacao/wp-content/uploads/Artigo-Educa%C3%A7%C3%A3o-Corporativa1.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2019.

MARTINS, E.C. **A influência do sistema de educação corporativa no desenvolvimento das competências no programa Trainee**: um estudo de caso em uma organização do setor químico. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 2008.

MASCARENHAS André O.; VASCONCELOS, Isabella F.G. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Pearson, 2004.

_____. **Educação Corporativa**. A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books. 2005.

_____. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 2019.

MELO, B. de C.; SANTANA, G. A prática da metodologia ativa: compreensão dos discentes enquanto autores do processo ensino-aprendizagem. **Com. Ciências Saúde**, v.23, n.4, p. 327–339, 2012.

MEYER, Paul J. **Roda da vida**: a ferramenta de autoconhecimento que serve para a carreira e vida pessoal. Abr. 2020. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/roda-da-vida/>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

MICHAELSEN, L.K.; SWEET, M. The Essential Elements of Team-Based Learning. In: *New Directions for Teaching and Learning, Special Issue: Team-Based Learning: Small Group Learning's Next Big Step*, v. 2008, questão 116, p. 7-27, 2008.

MIGOWSKI, S.A.; VASCONCELLOS, S.L. de; MIGOWSKI, E.R. Perda de vantagem competitiva causada por gestão inadequada da retenção de talentos: um estudo de caso junto a um hospital do Vale do Rio Pardo. **Revista Acadêmica São Marcos**, [S.l.], v.2, n.1, p. 27, out. 2012.

MOURA-PAULA, Marcos Júnior de; MOREIRA, Patricia Aparecida Abreu & FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Management techniques and organizational silencing. **Órgão. Soc.**, 27 (93), abr./jun. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1984-9270933>>. Acesso em: 5 dez. 2021.

MUNCK, L. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências**: análise de suas interrelações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná. Tese de doutorado. São Paulo: USP, 2005.

MUNCK, L.; SOUZA, R.B. de. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **GES**, 3(6), 254-288, jul./dez. 2015.

MUNDIM, A.P.F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

NA PRÁTICA. **Roda da vida**: a ferramenta de autoconhecimento que serve para a carreira e vida pessoal. Abr. 2020. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/roda-da-vida/>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

PATON, R., PETERS, G., QUINTAS, P. **Estratégias de educação corporativa**: universidades corporativas na prática. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. 2007.

PEREIRA, M.A. **Educação corporativa**: a utilização das novas tecnologias em busca da qualidade profissional. Projeto de Pesquisa, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubem. Características estratégicas dos ativos intangíveis e o desempenho econômico da empresa. **Unisanta Law and Social Science**, v.4, n.2, p. 107-123, 2015.

PESSOA, Maria Teresa Ribeiro. Aprender a pensar como professor pelo estudo e escrita de casos – a necessária valorização das práticas na construção do conhecimento. **Psychologica**, Extra série, p. 477-491, 2004.

POSSOLLI, G., PEREIRA, F.A., LOPES, G. Educação Corporativa: Tecnologias de Informação e Comunicação e Estratégias de Ação. **Revista Inter saberes**, v.6, n.11, p. 12-28, 2011.

QUARTIERO, E.; BIANCHETTI, L. **Educação corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

RAMOS, T.B.S.; LANGHI, C. NEVES, J.M.S.; STANKEVIX, M. & SILVA, R.A. A gestão do conhecimento organizacional vista por meio do conceito de educação corporativa. **Revista Multidebates**, v.4, n.2. Palmas (TO), jun.2020. ISSN: 2594-4568. Disponível em: <<http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/178/20>>. Acesso em 15 nov. 2021.

RIBEIRO, A. E. A. **Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005 (cap. 11 e 12).

RUDOLPH, J. Globalizing Science and Engineering Through On-Site Project-Based Learning. Teaching Asia through Field Trips and Experiential Learning. **Education About Asia**, v.19, n.1, 2014.

SANCHES, Janegleicy Jean; FERREIRA, Cristina do Desterro Pena; OLIVEIRA, Raimundo Correa de; SANCHES, Antonio Estanislau; PARENTE, Ricardo Silva; BEZERRA, Igor Felipe Oliveira & BRITO JÚNIOR, Jorge de. Active methodologies: from text to context - a possible approach. **International Journal of Innovation Education and Research**. www.ijer.net. v.7, n.7, 2019.

SANTOS, M.R.C.; SILVA, C.E. Universidades Corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.2, n.1, jun. 2011.

SCHREIBER, Dusan (Org.). **Inovação e desenvolvimento organizacional**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2012.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo e inovação: a moeda para o sucesso nos negócios**. Jul. 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/empreendedorismo-e-inovacao>>. Acesso em 19 nov. 2021.

SILVA, A.P.; COSTA, D.; ROCHA, G. & ULIAN, R. A importância do líder democrático para o colaborador. **FABE em revista**. Bertioiga, v.6, n.7, 2016.

SILVA, A.P; HEBER, F.C.; FREITAS, P. & D’AMBROSIO. Do treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa: transições paradigmáticas na construção do saber nos espaços organizacionais. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v.7, n.2, p. 425-460, mai./ago. 2020.

SILVA, A.R.L. da; SARTORI, V.; CATAPAN, A.H. Gamificação: uma proposta de engajamento na educação corporativa. *In*: FADEL, L.M. et al. (Org.). **Gamificação na educação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014, cap. 8, p. 192-226.

SKURKOVA, K.L.; FEJESAND, C.; BAJOR, P. The Benefits of Hands-on Learning in Small and Medium Enterprises – an Interactive Way to Enhance Human Capital Potential. **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital**: p. 226-232, 2014.

SOARES, M.F. Universidades Corporativas: vetores de uma cultura tecnológica. *In: Educação corporativa: contribuição para a competitividade*, Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

SOUZA, L.R. das S. **Liderança: Impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional**. Revista Católica. v.3, n.5, 2011.

STAKER, H; HORN, M.B. **Classifying K–12 blended learning**. Mountain View, Innosight Institute. 2012. Disponível em: <<http://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2013/04/Classifying-K-12-blended-learning.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2022.

TARAPANOFF, K. Panorama da educação corporativa no contexto internacional. *In: Educação corporativa: contribuição para a competitividade*. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

TARIQUE, I.; SCHULER, R.S. Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of World Business**, v.46, n.2, p. 122-133, 2009.

TAURION, C. **A quarta revolução industrial chegou, e você não passará imune a ela**. **Computerworld**. Jan. 2016. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/quarta-revolucao-industrial-chegou-e-voce-nao-passara-imune-ela>>. Acesso em: 4 nov. 2019.

TEIXEIRA, Alexandre. **Universidade corporativa: educação para resultados**. Set. 2021. Disponível em: <<https://www.kenoby.com/blog/recursos-humanos>>. Acesso em: 26 nov. 2021.

TODOROV, J.C., MOREIRA, M., MARTONE, R., 2009, Sistema personalizado de ensino. Educação à distância e aprendizagem centrada no aluno. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.25, n.3 (Jul./Set), p.289-296, 2009.

UVA. **Metodologia hands on: o que você precisa saber**. Abr. 2020. Disponível em: <<https://www.uva.br/blog/blog-da-uva/metodologia-hands-o-que-voce-precisa-saber>>. Acesso em: 23 jul. 2020.

VALENTE, J.A. *Blended learning* e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. **Educar em Revista**, Curitiba, n.4, p. 79-97, 2014.

VIANNA, Y.; VIANNA, M.; MEDINA, B.; TANAKA, S. **Gamification**, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

VITÓRIO, Gisele. **O que são metodologias hands on?** Abr. 2019. Disponível em: <<https://www.fazeducacao.com.br/post/o-que-sao-metodologias-hands-on>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica e conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

YASSAKA. **Imagens de roda do aprendizado**. 2020. Disponível em: <[https://www.google.com.br/search?sxsrf=APq-WBv2Xc9O7qJ68WqXkJ__uq8qlK4pqw:1649892823168&source=univ&tbm=isch&q=roda+do+aprendizado+Yassaka+\(2020\)>](https://www.google.com.br/search?sxsrf=APq-WBv2Xc9O7qJ68WqXkJ__uq8qlK4pqw:1649892823168&source=univ&tbm=isch&q=roda+do+aprendizado+Yassaka+(2020)>)>. Acesso em: 20 fev. 2020.

ZAND, D.E. **The leadership trial: knowledge, trust, and power**. Nova York: Oxford Press, 2005.