

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GILMARA ALVARADO DA SILVA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

SÃO PAULO

2021

GILMARA ALVARADO DA SILVA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Tecnologia de informação

Orientador: Profa. Dr^a. Marta de Campos Maia

SÃO PAULO

2021

Silva, Gilmara Alvarado da.

Educação corporativa na era da transformação digital / Gilmara Alvarado da Silva. - 2021.

120 f.

Orientador: Marta de Campos Maia.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Inovações educacionais. 3. Qualificações profissionais. 4. Educação Corporativa. I. Maia, Marta de Campos. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 378.1

GILMARA ALVARADO DA SILVA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Data de Aprovação:

10/03/2021

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Marta de Campos Maia
(Orientadora) FGV-EAESP

Prof. Dr. Fernando de Souza Meirelles
FGV-EAESP

Prof. Dr. Fábio Nazareno Machado da Silva
IFSP-SP

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus acima de todas as coisas por me conceder saúde e forças para superar as dificuldades de realizar esse trabalho em meio a uma pandemia.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram em todas as etapas da minha vida e desde cedo me ensinaram o valor da aprendizagem.

Aos meus irmãos, cunhados, sobrinhos e amigos que souberam respeitar os meus momentos de abdicção do convívio para me dedicar aos estudos.

Ao Banco ABC Brasil, em especial às minhas parceiras de trabalho, Livia Sant'Anna e Denise Conceição dos Santos, que me permitiram conciliar os momentos de estudo e de trabalho com generosidade.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Marta de Campos Maia, por suas sábias reflexões, suporte e empenho que me ajudaram a trilhar essa jornada de conhecimento.

À Fundação Getulio Vargas e a todos os professores que me deram a oportunidade de vislumbrar um horizonte maior com o conhecimento e aprendizagem.

Aos colegas da turma, por terem tornado o desafio deste mestrado muito mais agradável e enriquecedor, em especial ao Cristiano Bajdiuk, que iniciou essa jornada comigo e me apoiou com seus sábios conselhos.

Aos participantes da pesquisa, por dedicarem tempo e atenção para a realização desse trabalho.

E a todos que de forma indireta contribuíram para a minha formação, o meu profundo agradecimento.

“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo. ”

Paulo Freire

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de verificar o quanto a transformação digital vem impactando o processo de educação corporativa e impulsionando o processo de ensino e aprendizagem no ambiente de trabalho. Através da entrada de novas tecnologias, tem surgido novos modelos de negócio e isso também implica em novas formas de ensino e aprendizagem, a medida em que o mercado se torna mais rápido e competitivo exigindo também velocidade e eficácia em qualificação profissional. Hoje, as tecnologias digitais abrem ainda mais oportunidades andragógicas no ambiente corporativo, conseguindo conciliar práticas educacionais e jornada de trabalho, promovendo um ambiente de aprendizagem constante. Por meio de estudo de casos de quatro empresas, esse trabalho buscou verificar como o ambiente de aprendizagem digital está cada vez mais intrínseco no dia a dia de trabalho, transformando não somente o modelo em que as atividades são desenvolvidas, mas também como se aprende no ambiente corporativo. Uma das principais contribuições identificadas está na forma com que a área de educação corporativa ancora as suas estratégias educacionais tecnológicas alinhadas a estratégia da organização. Não foi possível identificar nenhuma grande tendência educacional baseada em tecnologia digital se estabelecendo, mas foi possível aferir o quanto a evolução tecnológica vem contribuindo para a evolução das ferramentas educacionais e provocando mudança nas metodologias e modelos educacionais que passa a contar com a participação mais ativa daquele que aprende. Por meio da promoção de comunidades conectadas em rede, diversificação de canais de distribuição e a granularização do conteúdo que é entregue de forma personalizada, o processo de ensino e aprendizagem têm se tornado mais relevantes, proporcionando uma experiência de aprendizagem genuína para a evolução tanto do indivíduo quanto da organização. A educação corporativa tem sido e deve ser um dos principais pilares de mudança das organizações nos próximos anos, tornando-se verdadeiros ecossistemas digitais de aprendizagem, os quais serão desafiados a melhorar a usabilidade e experiência educacional, provocando mudanças tecnológica, sociais e culturais dentro da organização.

Palavras-chave: educação corporativa, transformação digital, aprendizagem profissional.

ABSTRACT

This study aims to verify how much the digital transformation has influenced the process of corporate education and driving the process of teaching and learning in the workplace. Through the entry of new technologies, new business models have emerged, which in turn implies new forms of teaching and learning, taking into account that the market is becoming faster and more competitive, also requiring speed and effectiveness in professional qualification. Nowadays, digital technologies open up even more andragogic opportunities in the corporate environment, managing to conciliate educational practices and workday, promoting a constant learning environment. Based on the case study of four companies, this work sought to verify how the digital learning environment is increasingly intrinsic to the day-to-day work, transforming not only the model in which the activities are developed, but also how it is learned in the corporate environment. One of the main contributions identified is the way in which the corporate education area anchors its technological educational strategies in line with the organization's strategy. It was not possible to identify any major educational trend based on digital technology establishing itself, but it was possible to gauge how much technological evolution has contributed to the evolution of educational tools and causing changes in educational methodologies and models that now have more active participation that learns. Through the promotion of networked communities, diversification of distribution channels and the granularization of content that is delivered in a personalized way, the teaching and learning process has become more relevant, providing a genuine learning experience for the evolution of both the individual and the organization. Corporate education has been and should be one of the main pillars of change for organizations in the coming years, becoming true digital learning ecosystems, which will be increasingly challenged to improve usability and educational experience, causing technological, social and cultural changes within the organization.

Keywords: corporate education, digital transformation, professional learning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Corporate learning suite	31
Figura 2 – Continuum da educação digital	38
Figura 3 – Hype cycle for education, 2019	40
Figura 4 – Metodologias	42
Figura 5 – Visão geral das metodologias inov-ativas	52
Figura 6 – Diagrama para estudo de caso múltiplo	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Referencial teórico - inovação e intraempreendedorismo	21
Quadro 2 – Referencial teórico - transformação digital no ambiente corporativo	23
Quadro 3 – Princípios de sucesso da educação corporativa	25
Quadro 4 – Referencial teórico - educação corporativa	26
Quadro 5 – Superando as barreiras do mindset para a aprendizagem contínua	30
Quadro 6 – Referencial teórico - estratégia educacional corporativa e educação a distância ..	32
Quadro 7 – Referencial teórico - tecnologia da Informação aplicada à educação corporativa	35
Quadro 8 – Transições do modelo de aprendizado corporativo para o mundo digital	37
Quadro 9 – Referencial teórico - transformação digital na educação corporativa	38
Quadro 10 – Referencial teórico - inovação na educação corporativa	41
Quadro 11 – Metodologias inov-ativas	42
Quadro 12 – Dimensões para inovação no <i>just-in-time learning</i>	47
Quadro 13 – Síntese das principais tendências em educação corporativa.....	50
Quadro 14 – Referencial teórico - desafios impostos pela pandemia COVID-19.....	54
Quadro 15 – Síntese dos principais conceitos do referencial teórico	55
Quadro 16 – Detalhes das empresas entrevistadas	59
Quadro 17– Relação de entrevistados	59
Quadro 18 – Categorias de análise dos casos	61
Quadro 19 – Protocolo de coleta de dados	62
Quadro 20 – Modelo consolidado do projeto de pesquisa.....	63
Quadro 21 – Resumo dos casos por categoria de análise	93
Quadro 22 – Síntese da conclusão por categorias de análise	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Business Intelligence</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
EaD	Ensino a Distância
IA	Inteligência Artificial
IoT	<i>Internet of Things</i>
LEP	<i>Learning Experience Platform</i>
LMS	<i>Learning Management System</i>
LRS	<i>Learning Records Store</i>
MEC	Ministério da Educação
RA	Realidade Aumentada
SI	Sistemas de Informação
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
VR	<i>Virtual Reality</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO	19
2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO AMBIENTE CORPORATIVO	22
2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	23
2.3.1 Estratégia educacional corporativa	27
2.3.2 Educação a distância no ambiente corporativo	27
2.3.3 Tecnologia da informação aplicada à educação corporativa.....	33
2.3.4 Transformação digital na educação corporativa	35
2.3.5 Inovação na educação corporativa.....	39
2.3.6 Tendências em educação corporativa	41
2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA – DESAFIOS IMPOSTOS PELA PANDEMIA.....	52
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	57
3.1 SELEÇÃO DOS CASOS	58
3.2 COLETA DE DADOS	60
3.3 ANÁLISE DE DADOS	62
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS CASOS.....	63
4.1 CASO EMPRESA A	64
4.1.1 Educação corporativa.....	64
4.1.2 Transformação digital e estratégia educacional	64
4.1.3 Tecnologia no processo de ensino e aprendizagem corporativa	66
4.1.4 Capacidade de inovação e desafios da educação corporativa.....	67
4.1.5 Impactos da pandemia COVID-19.....	69
4.2 CASO EMPRESA B	69
4.2.1 Educação corporativa.....	69
4.2.2 Transformação digital e estratégia educacional	70
4.2.3 Tecnologia no processo de ensino e aprendizagem corporativa	72

4.2.4 Capacidade de inovação e desafios da educação corporativa.....	73
4.2.5 Impactos da pandemia COVID-19.....	75
4.3 CASO EMPRESA C	75
4.3.1 Educação corporativa.....	75
4.3.2 Transformação digital e estratégia educacional	76
4.3.3 Tecnologia no processo ensino e aprendizagem corporativa	79
4.3.4 Capacidade de inovação e desafios de educação corporativa	80
4.3.5 Impactos da pandemia COVID-19.....	82
4.4 CASO EMPRESA D	83
4.4.1 Educação corporativa.....	83
4.4.2 Transformação digital e estratégia educacional	84
4.4.3 Tecnologia no processo de ensino e aprendizagem corporativa	86
4.4.4 Capacidade de inovação e desafios da educação corporativa.....	89
4.4.5 Impactos da pandemia COVID-19.....	91
5 CONCLUSÃO.....	95
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
5.2 LIMITAÇÕES	107
5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	107
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESAS A, B E C	116
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESAS D.....	118
APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	120

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem provocado grandes impactos no mercado de trabalho, alterando modelos de negócio, a forma como as atividades são desenvolvidas e como as pessoas se relacionam. Para uma economia que está sendo impactada pela transformação digital, também se faz necessário pensar na área educacional, a qual igualmente passa pelo mesmo processo de transformação. Segundo o Fórum Econômico Mundial (2018), 50% das empresas vão reduzir sua força de trabalho nos próximos cinco anos por conta da automação, novas funções no ambiente de trabalho serão demandadas e será necessário trabalhar a construção de novas habilidades. Mais do que entender as tecnologias entrantes e o *gap* existente entre tecnologia disponíveis e assimiladas (ALBERTIN; ALBERTIN, 2016), é preciso levar em consideração os desafios encontrados em relação à capacidade dos profissionais em transformar modelos mentais já estabelecidos e adquirir novas formas de aprender, ensinar e executar suas atividades.

Preconiza-se que todos os colaboradores devem repensar seu atual modelo de trabalho, em busca de alternativas para mudar o jeito de ser e fazer dentro das empresas, até mesmo como uma medida de manutenção de seus empregos. Além de ir em busca de grandes ideias ou incitar novas formas de trabalho em busca de eficiência operacional e verdadeiras oportunidades de negócios, é preciso entender o quanto as organizações estão preparadas e aprendendo com essa transformação. Mais do que promover práticas isoladas de conhecimento na organização, é importante criar uma cultura de aprendizagem e aceleração do processo, onde todos compartilhem e evoluam na mesma direção proposta no mundo corporativo em que estão inseridos, galgando uma evolução sustentável, alinhados com as habilidades do futuro do trabalho e a transformação da organização.

Cada vez mais constata-se que na era da informação os processos de ensino e aprendizagem necessitam de novos conhecimentos em relação aos tradicionais utilizados antes do advento das tecnologias digitais (CHIGONA, 2018). É fundamental perceber que a fluência digital tem se apresentado como um fator relevante no que tange a adoção de novas tecnologias para o ensino e aprendizagem. Segundo Chigona (2018), além da fluência digital requerida, é preciso também desenvolver algumas habilidades, tais como “pensamento crítico, colaboração, conteúdo de design e questões éticas para os ambientes multimídia”, as quais todas passam pela fluência digital.

De acordo com Fórum Econômico Mundial (2018), um terço das competências que são consideradas fundamentais nos dias de hoje estarão defasadas em até cinco anos, mantendo

como principal competência o “aprender a aprender”, se mostrando mais competitivos aqueles profissionais que se mantêm atualizados com as últimas tendências e informações, investindo no desenvolvimento de novas habilidades.

Mas como enfrentar toda essa pressão e velocidade que exige mais dos profissionais a constante capacitação para assimilar novos modelos e processos do ambiente organizacional que está em constante transformação?

As organizações buscam manter o seu quadro funcional atualizado em curto espaço de tempo. As novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) contribuem para a transformação do aprendizado (MAIA; MEIRELLES, 2007). O processo de capacitação busca ampliar a agilidade para oferecer programas de treinamento corporativo em pouco tempo, ou então se tornam rapidamente obsoletos (WAN; COMPEAU; HAGGERTY, 2012). Por outro lado, a necessidade de satisfazer múltiplas solicitações de aprendizagem e níveis de competência individual, torna o processo de gestão da formação e aprendizagem mais complexo e com altos custos. Segundo Wan, Compeau e Haggerty (2012), o desenvolvimento de sistemas de informação (SI) tem contribuído para a resolução de problemas de capacitação no local de trabalho. Uma parte significativa da transformação do aprendizado está relacionada à aplicação de tais tecnologias com os já conhecidos recursos educacionais na educação a distância (MAIA; MEIRELLES 2007).

Geralmente, estudos empíricos de inovações de TI retratam o aprender como “aprender-fazendo” (WANG; RAMILLER, 2009), sugerindo que a aprendizagem por experiência se apresente como uma característica de uma organização que adota alguma inovação. O conhecimento promovido pela experimentação não é uma nova metodologia, mas está sendo impulsionado pelas novas tecnologias. Segundo Wang e Ramiller (2009), o interesse na aprendizagem organizacional tem sido estimulado principalmente pela crença crescente de que o conhecimento é um dos ativos mais valiosos que uma organização pode ter.

À medida que novas tecnologias começaram a fazer parte da gestão do conhecimento, como plataformas de gerenciamento de aprendizagem (LMS – Learning Management Systems), sala de aulas invertidas, aulas híbridas e assim por diante, não é mais possível dissociar trabalho de aprendizagem. Segundo Moran (2015), o que a tecnologia traz é integração de todos os espaços e tempos, no qual ensino e aprendizagem apresentam uma interligação simbiótica entre mundo físico e virtual.

A educação corporativa pode se tornar um dos grandes impulsionadores do processo de transformação das organizações (KATKALO; MOEHRLE; VOLKOV, 2018), mas, conforme Moscardini e Klein (2015), a educação corporativa precisa superar a simples visão de

treinamento e transferência de conteúdo, evoluindo para o conhecimento pela prática, interatividade, a criação e o compartilhamento de conhecimento organizacional.

Os desenvolvimentos tecnológicos continuam a reformular a maneira como o trabalho é projetado. Da mesma forma que se pensa no futuro do trabalho, também deve se pensar no futuro do desenvolvimento educacional dentro das organizações. Os processos educacionais no ambiente corporativo estão se transformando, principalmente desde a entrada das tecnologias digitais, exigindo novos modelos que atendam às demandas emergentes (BECKER 2019), o que abre novas possibilidades de aquisição de conhecimento, remodelando seus padrões de educação corporativa.

Conforme aponta uma pesquisa conduzida pela *Harvard Business Publishing Corporate Learning* (2018), 80% dos líderes de empresas acreditam que há necessidade de mais inovação nas técnicas de aprendizagem usadas nos programas de desenvolvimento. Os líderes organizacionais entendem que a transformação digital e o ambiente de aprendizagem são parte integrantes do processo de transformação da organização (EDEN *et al.*, 2019). O problema é que as pesquisas apontam pequenas ideias para correlacionar esse processo de forma interligada, principalmente quando se fala de novas tecnologias. Existem poucas pesquisas em relação às metodologias e tecnologias aplicadas ao ambiente de aprendizagem corporativa. A maioria da literatura foca nas plataformas de Educação a Distância (EaD), principalmente em cursos *online* e o mercado acadêmico. As estratégias educacionais, na maioria das vezes, são desconectadas das estratégias de negócios. Além de serem centradas em tecnologia, as estratégias educacionais apresentam baixo potencial de engajamento do colaborador, não se conectam com a sustentação de vantagem competitiva, há investimento sem retorno claro, entre outros.

As metodologias educacionais, baseada em tecnologias emergentes, são exploradas de forma isoladas e não fazem uma correlação em relação a evolução do mundo do trabalho de forma prática e estruturada. A inserção da tecnologia da informação, mídias digitais e as metodologias para alavancar esse processo ainda são muito incipientes.

Devido à importância do impacto causado no mercado em relação às mudanças causadas pela transformação digital, este estudo tem o objetivo de verificar como o ambiente de aprendizagem digital e as metodologias educacionais baseada em tecnologia estão contribuindo nessa jornada, transformando não somente como o trabalho é desenvolvido, mas também como se aprende no ambiente corporativo. Explorar quais tendências digitais aplicadas à educação estão conseguindo se estabelecer e o quanto as empresas estão adotando essas práticas faz parte das premissas dessa pesquisa qualitativa exploratória.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Dado esse contexto, surge a pergunta que norteia toda a pesquisa: Como a educação corporativa está sendo impactada pela transformação digital?

1.2 OBJETIVOS

Este estudo tem o objetivo de verificar o quanto a transformação digital vem impactando o processo de educação corporativa e impulsionando o processo de ensino e aprendizagem no ambiente de trabalho.

1.2.1 Objetivos específicos

- Explorar como o ambiente de aprendizagem digital e as metodologias educacionais estão contribuindo na jornada de transformação digital das organizações;
- Entender como a aprendizagem pode estar intrínseca no dia a dia de trabalho através da transformação digital do processo educacional;
- Explorar quais tendências digitais aplicadas à educação estão se estabelecendo;
- Avaliar a capacidade de inovação educacional no ambiente corporativo;
- Explorar desafios da educação corporativa em promover uma cultura de aprendizagem constante aliada a tecnologia digital.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO

Existe uma pressão crescente no mundo corporativo acerca da evolução tecnológica e todos os benefícios que ela representa (ALBERTIN; ALBERTIN 2016). A inovação digital, em especial as disruptivas, costuma criar um mercado extremamente competitivo, pressionando as empresas a serem mais inovadoras e ágeis (CHAN *et al.*, 2019). A capacidade de aprender da organização é uma condição essencial para a capacidade de inovar, pois promove a capacidade de se adaptar às mudanças impostas pelo ambiente (SCHUCHMANN; SEUFERT, 2015).

A rápida evolução tecnológica acaba promovendo um *gap* entre o que a organização oferece em termos de capacitação e o que, de fato, os profissionais precisam desenvolver (NANINI, 2019), de modo que não há um aproveitamento das oportunidades que a tecnologia digital pode proporcionar no processo de ensino e aprendizagem.

Mediante essa colocação, percebe-se que o processo de aprendizagem tem se tornado fundamental para transformar a força de trabalho e manter os negócios com o olhar para o futuro. Empresas em processo de transformação digital exigem novos conhecimentos e capacitação constante. Necessita-se desenvolver um novo perfil profissional capaz de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, construí-la e modificá-la (MARELLI, 2018), ao mesmo passo em que pessoas constantemente capacitadas podem absorver mais rápido o processo de transformação digital.

É necessário buscar um olhar mais apurado sobre o quanto os modelos educacionais, ainda presos em padrões tradicionais e pouco evoluídos, não contribuem para essa transformação e fazem com que os centros de treinamento se tornem dispensáveis. Precisa ser construído um modelo educacional corporativo inovador, apoiado na evolução tecnológica digital, que suporte a constante capacitação das habilidades exigidas para o futuro da organização.

Esse estudo não tem o objetivo de avaliar plataformas de gestão de aprendizagem (LMS – *Learning Management System*), nem de discorrer sobre as diversas mídias empregadas no processo educacional com o advento da tecnologia digital, mas tem a finalidade de elucidar os principais modelos e recursos que têm se tornado tendências ou ganhado relevância com a evolução da tecnologia.

O estudo de caso poderá nos ajudar a entender possíveis *gaps* existentes entre o quanto a área educacional está promovendo práticas inovadoras e se beneficiando das tecnologias digitais em consonância com a proposta de evolução e transformação digital da organização.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado da seguinte forma:

1. Introdução: Apresentação do Tema, Questão de Pesquisa, Objetivos, Justificativa e Contribuições;
2. Revisão da Literatura;
3. Metodologia de Pesquisa, Coleta e Análise de Dados;
4. Apresentação e Análise dos Casos;
5. Conclusões, Considerações Finais, Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta revisão da literatura busca compreender a evolução da educação corporativa em relação às exigências da capacitação profissional, a transformação digital do ambiente organizacional e o quanto a inserção das novas tecnologias e processos inovadores foram transformando o processo até chegarmos nas práticas digitais empregadas no ambiente corporativo atualmente. Para isso, foram pesquisados alguns conceitos que vem contribuindo para a jornada educacional no ambiente corporativo.

2.1 INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO

A inovação é pré-requisito para a sobrevivência organizacional que enfrenta de forma intensificada um mercado dinâmico e competitivo (HOGAN; COOTE, 2014). Inovação é um tema que sempre foi discutido no ambiente organizacional, com o advento da tecnologia e toda a evolução que ela proporciona, esse tema tem se tornado muito presente no dia a dia das pessoas. Segundo Shumpeter (1997), a inovação é a forma de se produzir coisas, sejam elas novas ou não, mas de diferentes maneiras e combinações.

Dentro de cada funcionário existe um potencial inovador (CIRIELLO; RICHTER; SCHWABE, 2018). Comportamentos inovadores podem ser sufocados por ambientes organizacionais que não permitam que funcionários discutam e compartilhem ideias abertamente ou até mesmo desenvolvam ideias por conta própria (HOGAN; COOTE, 2014). Algumas organizações têm até modificado o seu espaço de trabalho com o objetivo de fomentar o processo criativo via escritórios compartilhados que promovem maior interação entre as pessoas e estimula modelos mentais de aprendizagem baseados em um ambiente mais descontraído e colaborativo.

O mundo está mais compartilhado e conectado em rede. O crescimento exponencial das redes interativas de computadores possibilita novos canais de comunicação e molda a forma como interagimos na sociedade (CASTELLS, 1999). As redes sociais, através da internet, promoveram um acesso muito maior às informações, fazendo com que o conhecimento acumulado pela sociedade se torne mais expressivo (MAIA *et al.*, 2014). As organizações podem ser vistas como uma rede interconectada de pessoas, práticas, ferramentas e demais recursos, que interagem para criar soluções digitais, definindo assim o caráter em rede da inovação digital (CIRIELLO; RICHTER; SCHWABE, 2018). Segundo Moreira e Schlemmer (2020), a evolução das tecnologias digitais e das redes de comunicação digitais promove uma sociedade reticular marcada pela conectividade entre diferentes entidades, provocando

mudanças na economia e no mercado de trabalho, fazendo surgir novos modelos, processos de comunicação educacional e novos cenários de ensino e aprendizagem.

O processo de aprendizagem é importante para o desenvolvimento da inovação, e o mesmo ocorre com as redes sociais (PESÄMAA *et al.*, 2015). O trabalho em rede e a orientação para o aprendizado caminham juntos como uma forma de lidar com a incerteza e o risco, fatores que compõe o processo de inovação e que muitas vezes assolam as empresas, segundo Pesämaa *et al.* (2015). Vários estudos já avaliaram a inter-relação entre o processo de aprendizagem, redes sociais, inovação e desempenho organizacional em diferentes contextos (NYBAKK *et al.*, 2009), uma vez que a inovação geralmente é socialmente influenciada e emerge das interações entre as pessoas, promovendo e incentivando a geração de conhecimento e aprendizado.

Um outro conceito a ser explorado dentro do contexto de inovação, são os projetos de intraempreendedorismo. Segundo Opland *et al.* (2020), as pesquisas durante algum tempo se concentraram em explorar o potencial de inovação dos funcionários comuns por meio dos conceitos de intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, fomentando assim o processo de inovação internamente. Segundo Nybakk *et al.* (2009), a rede social, o clima empreendedor e a orientação para a aprendizagem terão um impacto positivo na inovação que, consequentemente, terá um impacto positivo no desempenho organizacional, identificando novas oportunidades de mercado e tendo o conhecimento e a experiência necessários para explorar essas oportunidades.

O futuro se reinventa a todo instante, cercado de tecnologias exigindo que os profissionais se mantenham abertos a novos conhecimentos, inovações e, principalmente, à aprendizagem continuada (ROSINI; ALVES; ALVES, 2018). A inovação digital também pode ser usada para descrever o resultado da inovação baseado na tecnologia digital (NAMBISAN *et al.*, 2017). O processo de aprendizagem e aquisição de conhecimento podem estar subjacentes aos recursos de inovação de negócios digitais, facilitando ou dificultado esse processo (KOHLI; MELVILLE, 2019). Nesse contexto, a aprendizagem apresenta-se como extremamente importante para a inovação digital.

Conforme avaliado por Kane *et al.* (2015), o processo de inovação não necessariamente surge de grandes ideias de pessoas talentosas. Na realidade, novas ideias surgem muito por esforços colaborativos entre pessoas diferentes e as empresas que estão em vantagem no processo de transformação digital já reconhecem os benefícios da colaboração e da diversidade. Como também observado por Baum e Rabl (2019), o processo digital das empresas e o capital do conhecimento representam recursos que potencializam as oportunidades de

empreendedorismo corporativo dos funcionários, com compartilhamento de conhecimento entre as pessoas e geração de novas ideias. Apesar do processo de colaboração ajudar a fomentar novas ideias, nem todos os funcionários reagem da mesma forma, aproveitando as oportunidades geradas, acrescentam os autores.

Para conseguir um melhor engajamento e aproveitamento do potencial dos funcionários nos projetos de empreendedorismo corporativo, Baum e Rabl (2019) consideram a importância de desenvolver iniciativas para construção da fluência digital dos funcionários, fornecendo um ambiente de aprendizado de apoio e incentivo, incluindo a oferta de treinamentos em novas tecnologias digitais, suporte especializados e a oportunidade de poder gerar experiências com tecnologias digitais e aprendizado experimental.

Nesse contexto, ressurge o *hackathon*¹, metodologia de aprendizagem baseada em investigação (KIENZLER; FONTANESI, 2017). As organizações têm adotado essa metodologia para promover um ambiente de inovação e criatividade entre seus funcionários. Com uma estrutura organizacional mais descontraída, os *hackathons* incentivam novas ideias, criando um ambiente onde é possível, por meio da experimentação, gerenciar falhas necessárias para que a inovação aconteça (BRISCOE; MULLIGAN, 2014) e promover o processo de aprendizagem.

Os *hackathons* estimulam o pensamento rápido e o desenvolvimento ágil e promovem também a comunicação e integração entre diferentes equipes (KIENZLER; FONTANESI, 2017).

Quadro 1 – Referencial teórico - inovação e intraempreendedorismo

Conceito	Autores (por ordem de citação)
Inovação sempre presente no ambiente organizacional para gerar vantagem competitiva; Promoção de ambientes de inovação e criatividade para explorar potencial de cada colaborador.	HOGAN; COOTE (2014), SHUMPETER (1997), CIRIELLO; RICHTER; SCHWABE (2018).
Rede interconectada de pessoas e orientação para a aprendizagem compõe o processo de inovação; Espaços compartilhados e processos colaborativos contribuem para gerar novas ideias.	CASTELLS (1999), MAIA, <i>et al.</i> (2014), CIRIELLO; RICHTER; SCHWABE (2018), PESÄMAA <i>et al.</i> (2015); KANE <i>et al.</i> (2015), KIENZLER; FONTANESI (2017), BRISCOE; MULLIGAN (2014), MOREIRA; SCHLEMMER (2020).
Inovação digital baseado na tecnologia digital; Fluência digital na geração de experiências com tecnologias digitais e aprendizado experimental.	NAMBISAN <i>et al.</i> (2017), KOHLI; MELVILLE (2019), BAUM; RABL (2019).

(Continua)

¹ “O termo *hackathon* vem da junção de duas palavras da língua inglesa: *hack*, que quer dizer programar com excelência, e *marathon*, maratona” (BORGES, 2019).

Quadro 1 – Referencial teórico - inovação e intraempreendedorismo

Conceito	Autores (por ordem de citação)
Intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo explorando o potencial de inovação internamente.	OPLAND <i>et al.</i> (2020), BAUM ; RABL (2019).
Rede social, clima empreendedor e a orientação para a aprendizagem promovendo impacto positivo na inovação.	NYBAKK <i>et al.</i> (2009), ROSINI; ALVES; ALVES (2018).

Fonte: Elaboração própria

2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO AMBIENTE CORPORATIVO

As estratégias da transformação digital podem ser mais bem compreendidas em uma perspectiva centrada nos negócios, que tem como foco a transformação de produtos, processos e todos os aspectos organizacionais como resultado de novas tecnologias (FENECH; BAGUANT; IVANOV, 2019). As tecnologias digitais estão onipresentes em nossos processos, interações e conexões sociais, chegando a um ponto em que as pessoas e as organizações devem implantar e usar essas tecnologias para sobreviver e prosperar (GROVER, 2015).

Atualmente, a transformação digital é um dos maiores desafios em todos os setores (SEUFERT; MEIER, 2016). Na era da informação, os processos de ensino e aprendizagem requerem novos conhecimentos em oposição aos tradicionais utilizados antes do aparecimento das tecnologias digitais (CHIGONA, 2018) e, com o surgimento e amadurecimento das tecnologias digitais (redes sociais, telefonia móvel, *big data*, inteligência artificial), as organizações foram em busca de iniciativas para alavancar seus negócios e benefícios ofertados (ALBINO; SOUZA, 2019). Dessa forma, se uma organização busca uma transformação digital bem-sucedida, será preciso a criação de uma variedade de recursos, que promoverá até mesmo a mudança do seu significado em um contexto diferente.

A transformação digital é uma mudança promovida pela tecnologia em muitos níveis da organização (BERGHAUS; BACK, 2016). Segundo Trenkle (2019), não há dúvidas que as organizações devem reagir às modificações impostas pela evolução tecnológica causadas na sociedade e no ambiente de negócio. Na busca por vantagens competitivas, pesquisadores reconhecem o capital humano, capital intelectual e o conhecimento como elementos críticos trazidos pela transformação digital (FENECH; BAGUANT; IVANOV, 2019). Nessa conjuntura, o processo educacional ganha grande relevância, podendo interagir com todos os elementos críticos.

Heavin e Power (2018) sugerem que o capital humano desempenha um papel primordial no processo das organizações que são submetidas à transformação digital. Mudanças no comportamento e nos modelos mentais dos colaboradores se tornarão mais importantes para

apoiar o futuro do trabalho (ALBINO; SOUZA, 2019). Olhando da perspectiva das habilidades necessárias para lidar com a transformação digital, Souza e Rocha (p. 327, 2019) analisam que as habilidades reconhecidas para uma transformação digital adequada são “[...] inteligência artificial, nanotecnologia, robotização, internet das coisas, realidade aumentada, digitalização; e os principais contextos de aprendizagem digital são tecnologias móveis, *tablets* e aplicativos para *smartphones*”, que estão se tornando populares entre os colaboradores da empresa.

Segundo Baum e Rabl (2019), o domínio das ferramentas digitais permitirá uma utilização com mais eficiência por parte dos funcionários, o que promoverá, por sua vez, um maior alcance do potencial de oportunidades do capital digital. Nesse sentido, o autor considera que funcionários que possuem altos níveis de fluência digital estarão mais aptos em compreender o potencial do capital digital e poderão ajudar na busca de projetos inovadores.

Quadro 2 – Referencial teórico - transformação digital no ambiente corporativo

Conceito	Autores (por ordem de citação)
Tecnologia digital no ambiente corporativo como forma de sobreviver e prosperar.	FENECH; BAGUANT; IVANOV (2019), GROVER (2015), SEUFERT; MEIER (2016), CHIGONA (2018), ALBINO; SOUZA (2019).
Organizações devem reagir as modificações impostas pela evolução tecnológica; Novas habilidades despontam para uma transformação digital bem sucedida.	BERGHAUS; BACK (2016), TRENKLE (2019), SOUZA; ROCHA (2019), BAUM; RABL (2019).
Capital humano, capital intelectual e o conhecimento como elementos críticos trazidos pela transformação digital.	FENECH; BAGUANT; IVANOV (2019), HEAVIN; POWER (2018), ALBINO; SOUZA (2019).

Fonte: Elaborado própria

2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A questão educacional sempre foi muito presente e necessária no ambiente das organizações. Segundo Toledo e Domingues (2018) a educação se transformou em item fundamental para que as empresas trabalhem com certo grau de modernidade, inovação e competitividade exigida pela globalização dos negócios. Os programas educacionais nas empresas sempre existiram, em especial, para o nível gerencial e alta administração, sendo reservados para os demais funcionários apenas treinamentos pontuais, em sua maioria técnicos funcionais (EBOLI, 2014). O setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), juntamente com a área de gestão de pessoas, passaram por dificuldades, sendo considerados ineficazes e de custos elevados, tendo um maior foco em desenvolver conhecimentos técnicos/operacionais e habilidades gerenciais, não tendo espaço as capacitações inerentes às estratégias organizacionais (TOLEDO; DOMINGUES, 2018). Constata-se que as organizações comprometidas com a aprendizagem ajudam indivíduos e equipes a desenvolver a capacidade

de aprender, que vai muito além dos modelos tradicionais de T&D organizacional (MEISTER, 1999).

O mundo organizacional necessitava de novos modelos e práticas diferentes das tradicionais áreas de T&D e, por isso, surgiram as “Universidades Corporativas” que, segundo Meister (1999), objetivam promover um desenvolvimento e controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando os programas de aprendizagem às metas e resultados estratégicos reais da empresa. Isso muda o foco de capacitação para aumento de produtividade a fim de criar vantagem competitiva das empresas (CHIMENES; PRATES, 2015). O conceito de universidade corporativa começou a ser adotado no Brasil em 1990, quando tornou-se elemento-chave na criação de diferencial competitivo (EBOLI, 2014), onde a educação se destaca como fundamental para que as organizações possam se modernizar, trazer inovação e competitividade, que é exigido pela globalização dos negócios (TOLEDO; DOMINGUES, 2018). As organizações estão entrando no setor educacional com o propósito de assegurar sua própria sobrevivência no futuro, no qual o modelo de universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa (MEISTER 1999).

Conforme Meister (1999), para melhor compreender a importância das universidades corporativas em um processo chave de transformação da cultura organizacional, é preciso entender as cinco forças que a sustentam, as quais estão centradas em: organizações enxutas e flexíveis no lugar de estruturas hierarquizadas, consolidação da era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade ao invés de emprego para a vida toda e educação de forma global.

Além de compreender as cinco forças que representam um veículo para a criação da vantagem competitiva sustentável, Meister (1999) observa que a soma de qualificações, conhecimento e “conhecimento implícito” compõe as sete competências exigidas pelos empregadores nos ambientes de negócio, que são elas:

- aprender a aprender;
- comunicação e colaboração;
- raciocínio criativo e resolução de problemas;
- conhecimento tecnológico;
- conhecimento de negócios globais;
- desenvolvimento da liderança;
- autogerenciamento da carreira.

Conforme as Universidades Corporativas foram ganhando espaço no lugar dos tradicionais centros de T&D para um escopo mais amplo, impactando todos os funcionários,

veio à tona o conceito de Educação Corporativa (EBOLI, 2014). Segundo Moscardini e Klein (2015), a universidade corporativa é um dos meios para o desenvolvimento das estratégias da educação corporativa. Em diversas passagens da literatura, os dois termos são tratados como sinônimos, no contexto deste trabalho, que traz um olhar mais ampliado e relacionado com a estratégia educacional e organizacional, o termo “Educação Corporativa” irá ser adotado, pois se mostra mais abrangente em questões de impacto na estratégia organizacional.

Segundo Eboli (2004), o desenvolvimento de pessoas tem se tornado o fator de sucesso nas organizações, exigindo dos profissionais uma postura voltada para o autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, tornando-se fundamental para transformar a força de trabalho e manter a aprendizagem ativa e compartilhada. Nesse contexto, a educação corporativa contribui para o desenvolvimento das competências atreladas à estratégia organizacional. Para que a educação corporativa tenha efetividade, deve-se observar os sete princípios considerados de sucesso por Eboli (2004).

Quadro 3 – Princípios de sucesso da educação corporativa

De	Para
Competitividade	Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas, empresariais e humanas.
Perpetuidade	Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.
Conectividade	Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamento com o público interno e externo.
Disponibilidade	Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.
Cidadania	Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional e da construção social do conhecimento organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pontuados por postura ética e socialmente responsável.
Parceria	Entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior).
Sustentabilidade	Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável.

Fonte: Eboli (p. 59, 2004)

Segundo Eboli (2004), para cada princípio de sucesso são atribuídas práticas organizacionais que possibilitam transformar as escolhas estratégicas, representadas pelas competências empresariais, em escolhas pessoais, aquelas focadas nas competências humanas.

Além de utilizar a educação corporativa como uma aliada na capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, algumas organizações também procuram reforçar sua cultura e construir uma estratégia de negócio de sucesso, tornando-se um importante instrumento de crescimento (EBOLI, 2016).

A revolução tecnológica está mudando os modelos de negócio e as abordagens gerenciais de talentos (KATKALO; MOEHRLE; VOLKOV, 2018). Devido à acelerada transformação dos processos produtivos, a educação deixou de ser anterior ao trabalho para ser concomitante a ele, a formação e o desempenho profissional fundiram-se em um só processo produtivo e permanente de atualização profissional (MARELLI, 2018). Nesse cenário, a educação corporativa caminha de forma concomitante à própria evolução das organizações e do mercado de trabalho, exigindo profissionais mais qualificados em todos os níveis (ROSINI; ALVES; ALVES, 2018).

A educação corporativa passa a contribuir como um processo de educação profissional contínua proporcionada pela organização e integrando conceitos como Gestão do Conhecimento, Gestão por Competências e Aprendizagem Organizacional (MOSCARDINI; KLEIN, 2015), onde conhecimentos, habilidades, atitudes e competências precisam ser desenvolvidos em um ambiente formativo e de pesquisa, marcada pela interdisciplinaridade, transdisciplinaridade e internacionalidade (SCHLEMMER *et al.* 2020).

A educação corporativa poderá se tornar um dos principais impulsionadores da transformação digital nas organizações à medida que estabelecerem parcerias com a empresa e contribuirão com a gestão do conhecimento e identificação de áreas de desenvolvimento estratégico (KATKALO; MOEHRLE; VOLKOV, 2018), passando a contribuir de forma efetiva no gerenciamento da experiência educacional.

Quadro 4 – Referencial teórico - educação corporativa

Conceito	Autores (por ordem de citação)
Evolução dos centros de T&D para Universidade Corporativa; A educação corporativa quando bem projetada aumenta a vantagem competitiva; Educação corporativa impulsionadora da transformação digital através das parcerias com a organização; Gestão do Conhecimento, Gestão por Competências e Aprendizagem Organizacional em um ambiente formativo e de pesquisa.	TOLEDO; DOMINGHES (2018), EBOLI (2014), MEISTER (1999), CHIMENES; PRATES (2015), MOSCARDINI; KLEIN (2015), EBOLI (2016), MOSCARDINI; KLEIN (2015), EBOLI (2004), SCHLEMMER <i>et al.</i> (2020).

(Continua)

Quadro 4 – Referencial teórico - educação corporativa

Conceito	Autores (por ordem de citação)
Evolução da Educação Corporativa concomitante a evolução da organização e a modernização tecnologia.	TOLEDO; DOMINGHES (2018), MARELLI (2018), KATKALO; MOEHRLE; VOLKOV (2018), ROSINI; ALVES; ALVES (2018).

Fonte: Elaborado própria

2.3.1 Estratégia educacional corporativa

A educação corporativa, quando bem projetada, pode se tornar uma aliada no processo de transformação da organização, promovendo um ambiente vivo e dinâmico, estimulando as pessoas a incorporarem a capacitação de forma mais natural (NANINI, 2019).

A área de educação corporativa deve priorizar o design proativo e rápido em suas entregas de soluções educacionais, favorecendo o processo de aprendizagem e aquisição de novas habilidades para o trabalho (KATKALO; MOEHRLE; VOLKOV, 2018), fortalecendo uma cultura de aprendizagem contínua e permanente, fator esse que contribui para uma adaptação aos desafios tecnológicos. Também deve-se cultivar um ecossistema educacional e a aceleração de seu desenvolvimento, de acordo com a estratégia de negócios da organização (ibid.). Uma das grandes falhas que são observadas é a tentativa de reproduzir no ambiente virtual os mesmos modelos de ensino tradicional em sala de aula, o qual tem sido criticado por não aproveitar completamente a potencialidade que as novas mídias podem entregar (SANCHEZ; SANCHEZ; ALBERTIN, 2015). Faz-se necessária uma reflexão maior, que amplie a forma de pensar o uso da tecnologia, colocando-a a serviço da educação corporativa (NANINI 2019). A adaptação daquele que aprende à metodologia é fator importante de satisfação da percepção do quanto o curso é útil e do desejo de voltar a estudar pela internet (MACHADO-DA-SILVA; MEIRELLES, 2016).

Segundo aponta a pesquisa da *Harvard Business Publishing Corporate Learning* (2018), as organizações que estabelecem uma parceria estratégica com a área de educação corporativa e desenvolvem programas colocando os colaboradores no centro do processo de aprendizagem, apresentam maiores taxas de sucesso com seus esforços de transformação do que aquelas que não estabelecem.

2.3.2 Educação a distância no ambiente corporativo

As mudanças causadas na sociedade pelo desenvolvimento e democratização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) vêm exigindo da educação respostas rápidas e eficazes para acompanhar a velocidade e as exigências demandadas pelos fluxos de

informação e de capital (RIBEIRO *et al.*, 2018), o que promove transformações e avanços na educação. Nesse cenário, surge a Educação a Distância (EaD) com expressiva importância para o contexto educacional brasileiro, principalmente, por ser considerada, pelo Ministério da Educação (MEC), a modalidade de ensino que influenciará na democratização do acesso ao ensino superior (LEAL; ALBERTIN, 2015).

Segundo Ribeiro *et al.*, (2018), a ampliação do uso das TICs no contexto da educação a distância (EaD) vem sendo uma das saídas encontradas pela educação para acompanhar o acelerado ritmo imposto pelo mercado para a capacitação profissional.

Conforme apontado por Fialho, Barros e Rangel (2019), a literatura sustenta que a intimidade histórica do EaD, com a assimilação de tecnologias e a lógica empresarial, fez com que as metodologias de ensino e aprendizagem sofressem influência dos modelos de processos produtivos da indústria em geral. O *e-learning* surgiu como uma modalidade de ensino eletrônico baseado na internet para suprir a falta de tempo do funcionário inserido no mundo organizacional (CHIMENES; PRATES, 2015).

A incorporação do EaD nos processos de treinamento e desenvolvimento educacional é uma grande tendência da educação corporativa devido às vantagens em relação ao ensino presencial (ALBERTIN; BRAUER, 2012). Conforme observado por Machado-da-Silva et al. (2014) os benefícios apontados nos programas baseados em EaD estão relacionados à satisfação dos alunos e à intensidade com que utilizam o sistema de aprendizagem. Um dos principais desafios da gestão do EaD é decidir como aplicar efetiva e eficientemente as tecnologias disponíveis (SANCHEZ; SANCHEZ; ALBERTIN, 2015). Esses desafios incentivam a reflexão e a recriação de teorias educacionais/pedagógicas que possam contribuir para as estruturas mais complexas que a cultura digital tem provocado, criando ambientes de aprendizagem mais abertos e extensos (ALONSO; SILVA, 2018).

O conceito de EaD e *e-learning* são tratados por muitos autores como sinônimos. O termo *e-learning* corresponde à aprendizagem a distância mediada pela tecnologia (*e*=eletrônica; *learning*=aprendizagem). Embora o *e-learning* seja uma forma de educação a distância (EaD), não necessariamente todo EaD pode ser considerado um *e-learning* quando não está envolvido na entrega de forma eletrônica. Segundo (MOREIRA; SCHLEMMER, 2020) essas diversas definições às vezes têm como foco a tecnologia e a relação midiática, e, por vezes, focam na separação física no processo de aprendizagem, no entanto, o *e-learning* pode ser considerado uma evolução das práticas de EaD, saindo de um modelo de comunicação bidirecional para uma interação multidirecional, onde conteúdo e aluno podem interagir.

O conceito de EaD e *e-learning* vem mudando ao longo do tempo, principalmente com o advento das tecnologias digitais e das redes de colaboração. Quando olham para o termo Educação *Online*, Moreira e Schlemmer (p. 17, 2020) entendem que essa modalidade, embora alguns autores correlacionem com o *e-learning*, “[...] se caracteriza por processos de ensino e de aprendizagem que acontecem totalmente em rede, por meio da comunicação multidirecional possibilitada pelo sinal digital e viabilizada por diferentes tecnologias digitais”, indicando que, na educação *online*, o principal fator está na interação, na co-construção do conhecimento promovido pela aprendizagem colaborativa, onde prevalece a relação dialógica e não conteúdo e sujeito.

Segundo Moreira e Schlemmer (2020), o processo educacional mediado pela tecnologia digital, como ensino remoto, ensino a distância ou *e-learning*, muitas vezes é usado de forma indiscriminada sem rigor conceitual. Por outro lado, os autores consideram um novo conceito e paradigma que designam como Educação Digital *Onlife*, retirado do conceito do *Onlife manifesto*², onde se defende o fim da distinção entre o *offline* e o *online*, concluindo que as tecnologias digitais e as redes de comunicação não podem ser encaradas como meras ferramentas, mas sim como forças ambientais que afetam a nossa concepção de realidade impactando a forma de ensinar e aprender, provocando a reversão de uma situação de escassez para abundância de informação e a passagem da primazia das propriedades, individualidades e relações binárias para a era das conectividades, processos e redes (MOREIRA; SCHLEMMER (2020).

Quando pensamos nas ferramentas e processos de aprendizagem corporativa, Freyermuth (2020) aponta um cenário com maior frequência de organizações que possuem uma fundação estabelecida de plataformas de gestão do conhecimento (LMS – *Learning Management System*). Conforme apontado por Freyermuth (2020), o mercado de tecnologia de aprendizagem corporativa já se estabeleceu apresentando certa maturidade com a implementação e implantação de uma série de tecnologias de aprendizagem. Essas organizações estão avaliando camadas de ferramentas em torno do LMS para melhorar a entrega de conteúdo de aprendizado, promovendo a experiência do aluno e aprimorando os recursos de geração de relatórios.

² “Um projeto patrocinado pela Comissão Europeia [...] e que deu origem à publicação do *Onlife Manifesto — Being Human in a Hyperconnected Era*, de 2015, defende o fim da distinção entre o *off-line* e o *on-line*, usando o neologismo *onlife*, referindo-se a uma nova realidade hiperconectada, à qual não tem sentido essa distinção, e onde se afirma: *Dualism is Dead! Long Live Dualities!*” Fonte: Moreira, Schlemmer (2020)

Isso posto, percebe-se a necessidade de evolução das plataformas educacionais que buscam alternativas para além de fazer gestão do processo educacional e ofertar conteúdo *online*; que passem a incluir mecanismos tecnológicos que possibilitam padronização de jornadas educacionais, curadorias inteligentes e melhor experiência para aqueles que aprendem por oferta de conteúdos significativos e relevantes.

Conforme Freyermuth (2020), as organizações precisam mudar o modelo mental dos colaboradores de “agora estou parando de fazer meu trabalho para poder aprender” para “vou aprender porque faz parte do meu trabalho”, revisando as expectativas e incentivos do trabalho para incluir a aprendizagem e orquestrar a aprendizagem experiencial a fim de atender as necessidades de habilidades relacionadas à execução da estratégia.

O Quadro 5 a seguir destaca algumas das diferenças com a mudança em direção a um *mindset* da era digital.

Quadro 5 – Superando as barreiras do mindset para a aprendizagem contínua

Crenças da Era Industrial	Mindset da Era Digital
A maior parte do aprendizado consiste na educação formal, antes da força de trabalho e, em seguida, em atualizações modestas dentro de uma função restrita.	O aprendizado é vitalício e inclui grande requalificação para novas funções, até mesmo planos de carreira.
O treinamento é “tempo longe do trabalho”, baseado em sala de aula, episódico e caro.	O microlearning contínuo é uma expectativa de trabalho; 90% ocorre na hora certa no local de trabalho.
A cultura recompensa a experiência pontual; aprender é uma opção tardia.	Uma cultura que prioriza o aprendizado é um imperativo para as pessoas e a empresa preparadas para o futuro.
E se eu investir para desenvolver funcionários com habilidades altamente comercializáveis - eles vão embora?	E se eu não investir nos funcionários e suas habilidades se tornarem obsoletas - então eles ficarão?
O treinamento pertence ao RH - estou muito ocupado entregando minhas principais responsabilidades de resultados de negócios.	Não posso entregar resultados de negócios a menos que assuma a responsabilidade pelo aprendizado conectado e contínuo.

Fonte: Freyermuth (2020) ³

Nesse sentido, as plataformas de aprendizagem podem oferecer soluções que vão além de publicação e gestão de cursos *online* e oferta de relatórios tradicionais que focam em conclusão de cursos e carga horária, investindo, conforme observado por Freyermuth (2020), em tecnologias de análise de aprendizagem para melhorar o desempenho dos funcionários e melhorar metas de negócios de forma mais amplas.

Uma Plataforma de Experiência de Aprendizagem (LEP – *Learning Experience Platform*) é baseada em uma oferta em nuvem que fornece uma experiência de aprendizagem

³ Tradução da Autora.

personalizada, indo além dos sistemas de LMS tradicionais. Geralmente, essas plataformas funcionam como uma camada de curadoria e agregação de conteúdo entre os ativos de aprendizagem digitais internos de uma organização, a vasta quantidade de conteúdo externo disponível na Internet e o conteúdo gerado pelo próprio usuário.

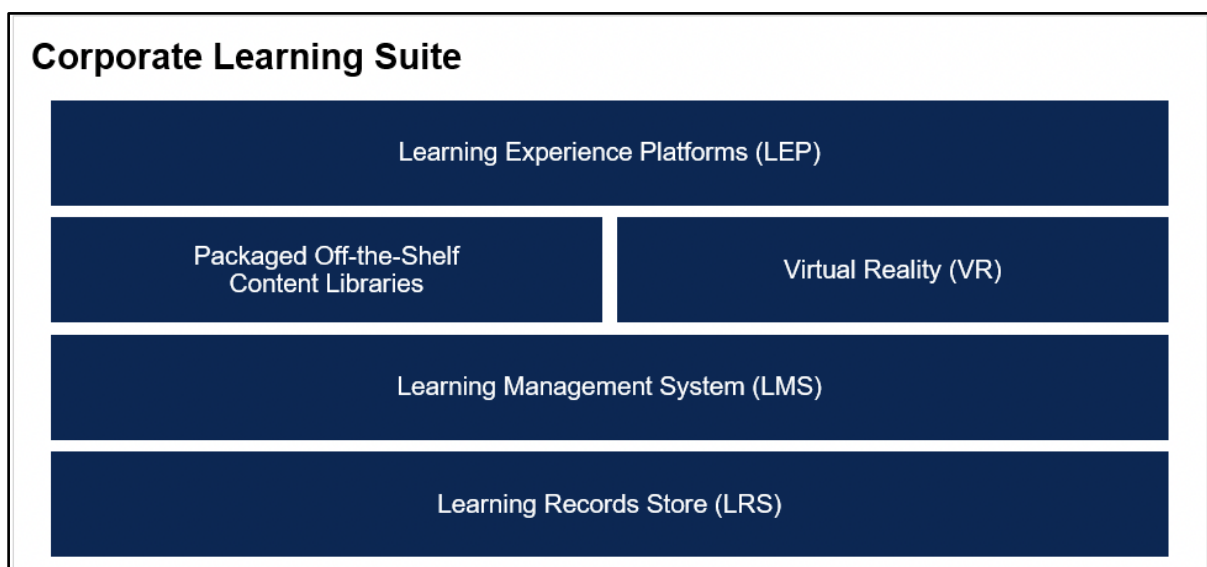
Os LEPs oferecem uma grande quantidade de dados, permitindo uma maior personalização da aprendizagem e promovendo uma experiência educacional de acordo com a necessidade do funcionário (FREYERMUTH, 2020).

Ainda consoante com Freyermuth (2020), os líderes educacionais precisam evoluir de uma mentalidade de realização de treinamentos para um olhar voltado para produtividade, desempenho e resultado de negócios. Com as empresas investindo mais em LEPs com o objetivo de oferecer suporte a uma melhor personalização do aluno, mais atividades de aprendizagem estão acontecendo fora do LMS, o que acaba gerando um maior interesse também em outras ferramentas como a LRS (*Learning Records Store*). Esses investimentos tendem a ser complementares e aprimorar a captura de dados residindo sob a plataforma LMS existente da organização, acrescenta o autor.

O LRS é definido como um armazenamento de dados que expande os relatórios e os recursos analíticos do LMS, capturando uma ampla gama de experiências e atividades de aprendizagem. O LRS não apenas ajuda a capturar, mas também armazena e, mediante solicitação, distribui registros de aprendizagem para outros aplicativos por meio da API de experiência (xAPI) (Freyermuth, p. 5, 2020).⁴

A Figura 1 a seguir destaca um ecossistema de aprendizado comum e seus principais componentes:

Figura 1 – Corporate learning suite



Fonte: Freyermuth (2020)

⁴ Tradução da autora.

Segundo Meirelles (2021), embora as ferramentas baseadas em inteligência analítica para apoiar a tomada de decisões gerenciais cresçam exponencialmente no mercado devido ao avanço da inteligência artificial, a sua potencialidade não acaba sendo utilizada, focando ainda o suporte as decisões nas tradicionais planilhas em Excel.

Cerca de 90% dos usuários finais usam Excel para aplicar inteligência analítica aos negócios no Brasil, de acordo com a Pesquisa Anual do Uso de Tecnologia de Informação (TI) do Centro de Tecnologia de Informação Aplicada (FGVcia), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) (MEIRELLES, p. 13 2021)

Resumindo, a tecnologia cresce exponencialmente, mas as organizações ainda precisam superar a lacuna existente entre a entrada de novos recursos e produtos tecnológicos e a capacidade de utilização dos usuários. Tomando como exemplo as possibilidades oferecidas pela tecnologia baseada em inteligência analítica para suporte a decisão, esses recursos ainda parecem longe de ser utilizados de forma adequada. Meirelles (2021) considera que a maioria das empresas perdem as oportunidades de se diferenciar, inovar e gerar valor por não explorar o potencial de novas fontes de dados e dos produtos baseados em inteligência analítica, embora tenha havido grandes esforços para esse processo de mudança, ainda existe a escassez de talentos e um ponto de atenção a ser considerado pelos líderes, que devem incentivar suas equipes pelo exemplo.

Quadro 6 – Referencial teórico - estratégia educacional corporativa e educação a distância

Conceito	Autores (por ordem de citação)
<p>A educação corporativa, quando bem projetada, pode se tornar uma aliada no processo de transformação da organização;</p> <p>Cultura de aprendizagem contínua contribui para uma adaptação aos desafios tecnológicos.</p>	<p>NANINI (2019), KATKALO; MOEHRLE; VOLKOV (2018), ALONSO; SILVA (2018).</p>
<p>Tecnologia a serviço da educação repensando os modelos para estratégias virtuais;</p> <p>EaD/<i>e-learning</i> evoluindo como solução para democratizar e acelerar ritmo de capacitação com os LEPs e LRS;</p> <p>Educação <i>Online</i>, Educação Digital <i>Onlife</i> preconizando o conceito de uma nova realidade hiperconectada.</p> <p>Lacuna entre evolução das oportunidades tecnológicas e capacidade de utilização dos usuários.</p>	<p>SANCHEZ; SANCHEZ ; ALBERTIN (2015), NANINI (2019), MACHADO-DA-SILVA; MEIRELLES, (2016), RIBEIRO <i>et al.</i> (2018), LEAL; ALBERTIN (2015), FIALHO; BARROS; RANGE (2019), CHIMENES; PRATES (2015), ALBERTIN; BRAUER (2012), MACHADO-DA-SILVA <i>et al.</i> (2014), MOREIRA; SCHLEMMER (2020), FREYERMUTH (2020), MEIRELLES (2021).</p>

Fonte: Elaborado própria

2.3.3 Tecnologia da informação aplicada à educação corporativa

O uso de tecnologia digital para desenvolvimento e distribuição de conteúdo educacionais não é novidade (ASSIS, 2019). A Era do Conhecimento, da Informação e da Tecnologia impulsionou mudanças de todas as ordens (ROSINI; ALVES; ALVES, 2018). A Tecnologia de Informação (TI) tem sido considerada um dos temas de maior importância do ambiente empresarial nos últimos tempos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2016). O desenvolvimento da tecnologia promove o uso da inteligência da multidão como fontes de inspiração, possibilitando desenvolver novos produtos e/ou serviços, assim como gerar conhecimento (MAIA, 2017). Segundo Rosini, Alves e Alves (2018), a dinâmica do mercado de trabalho, as qualificações e os requisitos para a formação profissional estão sendo continuamente reformulados no decorrer do tempo e no novo milênio. Contata-se que o ritmo da vida moderna requer maior flexibilização e otimização do tempo, fazendo uso especialmente dos recursos tecnológicos disponíveis, destacando-se os de comunicação (CABRAL; KASSICK, 2016). Toda a pressão exercida pela sociedade, organização do trabalho e competitividade das empresas, faz com que as tecnologias da informação impulsionem as iniciativas emergentes no campo educacional (CAMPANA, 2019). A área educacional se beneficia com a evolução da tecnologia, uma vez que gera maior desenvolvimento da aprendizagem e comunicação (CHIMENES; PRATES, 2015).

Embora a tecnologia tenha se tornado indispensável nos processos educacionais, Moreira e Schlemmer (2020) ponderam que a ênfase não está na tecnologia, pois ela atua como um ambiente promotor de redes de aprendizagem e conhecimento, sendo que o principal fator está nas condições que afetam a apropriação tecnológica, promovendo sentido e qualidade na educação. O uso das tecnologias da informação representa melhorias no processo de aprendizagem (CHIMENES; PRATES, 2015). A educação a distância, mediada pelas tecnologias da informação e comunicação, demonstra que as novas possibilidades comunicacionais têm importante função no acesso à educação, o que significa oportunidades mais livres e tecnológicas para a formação pessoal e profissional (ROLIM.; SCARAMUZZA, 2016).

A tecnologia de forma isolada não transforma as práticas educacionais, é preciso alterar a forma com que se pensa no processo de ensino e aprendizagem, principalmente quando se refere às tecnologias digitais, uma vez que ela gera oportunidades de inovação, inclusão, flexibilização, personalização de percursos de aprendizagem, o que exige uma mudança de paradigma (MOREIRA; SCHLEMMER 2020).

O aproveitamento do tempo social está sincronizado ao tempo cronológico, principalmente no que diz respeito aos meios tecnológicos de comunicação e informação e suas linguagens (ROLIM; SCARAMUZZA, 2016). Ao refletir sobre a educação a distância intermediada pelas tecnologias, percebe-se que não é possível creditar a esses sistemas de aprendizagem a obrigação de ser uma solução infalível para resolver as dificuldades educacionais da modernidade. Contudo, segundo Rolim e Scaramuzza (2016), ignorar o avanço das tecnologias e seus espaços midiáticos para a educação e os processos de formação profissionais seria um grande desacerto.

Para Moran (2013), o desafio inovador em EaD é superar o "conteudismo" e criar ambientes ricos em aprendizagem, sendo a tecnologia a viabilizadora da integração de todos os espaços e tempos, conjugando o ensinar e aprender em uma interligação simbiótica entre o que chamamos mundo físico e mundo digital. A questão é que nenhuma tecnologia pode resolver todos os tipos de problemas, e o aprendizado depende mais da forma como a tecnologia é aplicado do que do tipo de tecnologia utilizada (MAIA, 2017). Do ponto de vista de Simonson (2019), as tecnologias emergentes forçaram uma redefinição do processo de educação a distância, o foco mudou para uma abordagem mais centrada no aluno.

Apesar de haver um interesse contínuo na tecnologia, o foco não é o melhor meio, mas sobre quais atributos do meio podem contribuir para uma experiência de aprendizado positivo e de equivalente importância (SIMONSON, p. 32, 2019).⁵

Outro ponto a ser considerado são as exigências do mercado, que também influenciaram e direcionaram a educação para modalidades mais competitivas, o que fez com que a educação a distância ganhasse maior relevância (ROLIM; SCARAMUZZA, 2016). A democratização no acesso à informação e conhecimento se potencializa em grande parte pelos meios digitais (LOPES; GOUVEIA; REIS, 2019). A mudança que revoluciona as estratégias educacionais decorre da natureza e do ritmo acelerado das inovações tecnológicas e da globalização (FIALHO; BARROS; RANGEL, 2019). Neste sentido, Fialho, Barros e Rangel (2019) compreendem que o novo contexto educacional apresenta singularidades impostas pela emergência das tecnologias da informação e comunicação, impondo uma revisão do ensinar e aprender a partir das perspectivas metodológicas ativas e andragógicas.

As atuais perspectivas metodológicas embasam-se em modelos dinâmicos que consideram o aluno em sua multiplicidade. Assim, o conhecimento somente é adquirido quando

⁵ Tradução da autora.

ele é capaz de reconstruir os conceitos e os transformar em opiniões que ajudam na percepção da realidade à sua volta (ROLIM; SCARAMUZZA, 2016).

Conforme considerado por Tonelli e Wilner (2019), com o avanço da tecnologia, novas formas de trabalho totalmente diferentes das atuais serão enfrentadas, no entanto, não é possível prever quais serão esses novos formatos e quais competências serão exigidas. A questão da aprendizagem ao longo da vida estará mais presentes no nosso dia a dia para suprir essa necessidade. As tecnologias se tornam mais rápidas e integradas possibilitando a aprendizagem ao longo da vida em todas as atividades sejam elas sociais ou profissionais (BECKER, 2019).

Embora Becker (2019) acredite que a adoção de dispositivos móveis como apoio aos modelos híbridos educacionais mostrou-se favorável, a autora acrescenta que os processos de educação corporativa, suportados pela tecnologia, ainda são carentes por indivíduos mais protagonistas e adaptados às práticas educacionais *online* para que esse formato de capacitação seja mais efetivo. Maia (2012) considera que para a incorporação das tecnologias de informação e comunicação ao processo de ensino e aprendizagem se faz necessário a criação de uma ação sistemática de planejamento, que vai além das estratégias e metodologias de ensino e aprendizagem, onde o aluno deve ser estimulado a interagir em grupo e ir em busca de soluções, pela sua capacidade cognitiva de avaliação, análise e síntese que vão além da memorização dos conteúdos.

Quadro 7 – Referencial teórico - tecnologia da Informação aplicada à educação corporativa

Conceito	Autores (por ordem de citação)
Tecnologia da informação alterando dinâmica do trabalho e da Educação Corporativa; Mudança de paradigma na educação quando da inclusão de tecnologia.	ROSINI; ALVES; ALVES (2018), ALBERTIN (2004), CABRAL; KASSICK (2016), FIALHO; BARROS; RANGEL (2019), TONELLI; WILNER (2019), BECKER (2019), MOREIRA; SCHLEMMER (2020).
Tecnologia da informação impulsionadora das práticas educacionais (mais forma do que meio); Democratização no acesso à informação e conhecimento se potencializa pelos meios digitais; EaD/ <i>e-learning</i> em transformação com a evolução da tecnologia.	MAIA (2017), CAMPANA (2019), CHIMENES; PRATES (2015), ROLIM; SCARAMUZZA (2016), SIMONSON (2019), MORAN (2013), LOPES; GOUVEIA; REIS (2019), BECKER (2019), MAIA (2012).

Fonte: Elaborado própria

2.3.4 Transformação digital na educação corporativa

Segundo Becker (2019), quando falamos de educação corporativa e o uso de tecnologias digitais, a literatura aponta que a maioria das empresas busca disponibilizar ações educacionais

que agilizem a aquisição de conhecimento, de forma contínua e alinhadas às necessidades organizacionais. Para Rolim e Scaramuzza (2016), o suporte digital deve estar sempre atualizado e adequado às necessidades específicas dos conteúdos, com o objetivo de desenvolver experiências significativas relacionadas ao conhecimento adquirido.

Conforme observado por Filatro e Cavalcanti (2018), o tempo atual não é mais encarado como antigamente, os processos didáticos clássicos são desafiados com a inserção da dimensão virtual que traz nova configuração de tempo, no qual o processo de ensino e aprendizagem encontra formas diversas de ser executado.

Aprender se torna mais um processo de descoberta que evolui à medida que os participantes entram em contato com o ambiente que estão inseridos de contexto e experiências (FILATRO; CAVALCANTI 2018). Novas tecnologias surgirão durante o ano para aumentar a vasta e crescente lista de tecnologias que as empresas devem absorver para permanecer relevante (MCKENNA, 2019). Uma grande parte da transformação digital no aprendizado é a transição de ver tudo como sistemas estáticos para vê-los como um sistema modular e flexível, funcionando em conjunto e permitindo a interação com o tempo (ROTH; KELLER, 2019).

A evolução tecnológica digital tem provocado grandes transformações nas relações sociais e pedagógicas, tem assumido um importante papel nos ecossistemas e ambientes de aprendizagem e ignorar essas tecnologias é desconsiderar o seu potencial para promover a inovação, transformação e modernização (MOREIRA, 2018).

Para criar inteligência na transformação digital, não apenas a aplicação do aprendizado de máquina é importante, mas também o processo de conhecimento, a preparação de habilidades e o fomento da cultura para a transformação digital também são de igual importância (MCKENNA, 2019). No entanto, não se deve encarar as tecnologias e o digital como apenas instrumentos educacionais, e sim considerar que as pessoas evoluam de consumidores para produtores ativos, preparando-se para a cultura do digital (MOREIRA, 2018). A questão é que as teorias e as metodologias que embasam o processo de ensino e aprendizagem têm origem em um mundo pré-digital, cujo modelo de ensino é massificador, reprodutivista e homogeneizado, não sendo possível compreender a educação na atualidade, em rede, e as plataformas que constituem um ecossistema de inovação na educação (SCHLEMMER *et al.*, 2020).

Segundo Seufert e Meier (2016), o local onde o processo de aprendizagem ocorre está se tornando menos relevante à medida em que a transformação digital permite que as pessoas se tornem mais conectadas e *online*. A chave para o sucesso na aprendizagem é a busca focada dos resultados da aprendizagem pela orquestração de atividades, ferramentas e mídia,

acrescentam os autores. Para Moreira e Schlemmer (2020), o processo de ensino e aprendizagem digital não se resume ao uso de *hardwares*, *softwares* e redes de comunicação, sendo compreendido como um movimento entre atores humanos e não-humanos que coexistem e estão em comunicação direta, resultando em se apropriar, atribuir significado e desenvolver competências vinculadas aos processos de ensinar e aprender em contexto de transformação digital.

Considerando as mudanças impostas pela sociedade e tecnologia, o processo educacional corporativo deve adotar o aprendizado informal, que há muito tempo tem sido ignorado como uma prática (KATKALO; MOEHRLE; VOLKOV, 2018). Isso implica no desenvolvimento de experiências de aprendizado que refletem diretamente as necessidades dos colaboradores em seu contexto de trabalho (ibid.).

Segundo Katkalo, Moehrle e Volkov (2018), uma área de capacitação eficaz deve ser aquela na qual os colaboradores se sintam seguros em desenvolver hábitos de experimentação e *feedback* e possam também escolher a solução mais relevantes para o seu desenvolvimento, promovendo uma cultura de aprendizagem permanente. O Quadro 8 a seguir indica como os autores apontam a forma como o novo modelo de aprendizado corporativo no mundo digital implica nas seguintes transições:

Quadro 8 – Transições do modelo de aprendizado corporativo para o mundo digital

De	Para
Provedor de serviços educacionais	Catalisador para desenvolvimento de nova geração de profissionais e parceiros da cadeia de valor
Desenvolvimento de conteúdo	Desenvolvimento e curadoria de conteúdo
Foco no conteúdo de qualidade	Foco na personalização de soluções de aprendizado que atenda às necessidades do cliente
Combinação de ensino presencial e a distância	Também incluir a combinação de aprendizado formal e informal (social, colaborativo e experimental)
Transferência de conhecimento	Construção e certificação de habilidades

Fonte: Katkalo; Moehrle; Volkov (2018)

Segundo Moreira e Schlemmer (2020), a educação digital é compreendida por processos de ensino e aprendizagem que integram diferentes tecnologias digitais, podendo ou não estar interconectadas em rede de comunicação, formando um continuum, o qual vai desde ensino e aprendizagem enriquecidos por tecnologias digitais e/ou redes de comunicação até o desenvolvimento de uma educação totalmente *online* e digital, tendo variação na frequência e na intensidade tanto de tecnologias digitais quanto de redes de comunicação, conforme a Figura 2 demonstrado a seguir:

Figura 2 – Continuum da educação digital



Fonte: Arquivos do GPe-dU (2020) apud Moreira; Schlemmer (2020)

A literatura aponta um processo educacional corporativo em evolução, considerando a perspectiva usada em referência a todos os movimentos apontados em relação às tecnologias entrantes e evolução do mundo do trabalho. O processo educacional mediado pelo digital faz parte de um novo ecossistema educativo que tem contribuído para buscar um novo sentido no processo de ensino/aprendizagem, onde se faz necessário compreender a educação em tempos de transformação digital enquanto espaço-tempo de relações, que a partir de novas epistemologias reticulares que promovam movimentos disruptivos no processo do ensinar e o do aprender, a partir de interações ecossistêmicas (SCHLEMMER *et al.*, 2020).

Quadro 9 – Referencial teórico - transformação digital na educação corporativa

Conceito	Autores (por ordem de citação)
Alinhamento da estratégia educacional digital promovendo experiência significativa.	LEAL; ALBERTIN (2015), ALBERTIN; BRAUER (2012), BECKER (2019), ROLIM; SCARAMUZZA, ROLIM (2016), FILATRO; CAVALCANTI (2018).
Flexibilização e personalização da aprendizagem através da inserção da tecnologia digital.	RIBEIRO <i>et al.</i> (2018), CHIMENES; PRATES (2015), ALONSO; SILVA (2018), MCKENNA (2019), ROTH; KELLER (2019), SEUFERT; MEIER (2016), KATKALO; MOEHRLE; VOLKOV (2018).
Ensino e aprendizagem enriquecidos por tecnologias digitais e/ou redes de comunicação, até o desenvolvimento de uma educação totalmente <i>online</i> e digital; Processo educacional mediado pelo digital faz parte de um novo ecossistema educativo reticular.	MOREIRA; SCHLEMMER (2020), SCHLEMMER, <i>et al.</i> (2020).

Fonte: Elaborado própria

2.3.5 Inovação na educação corporativa

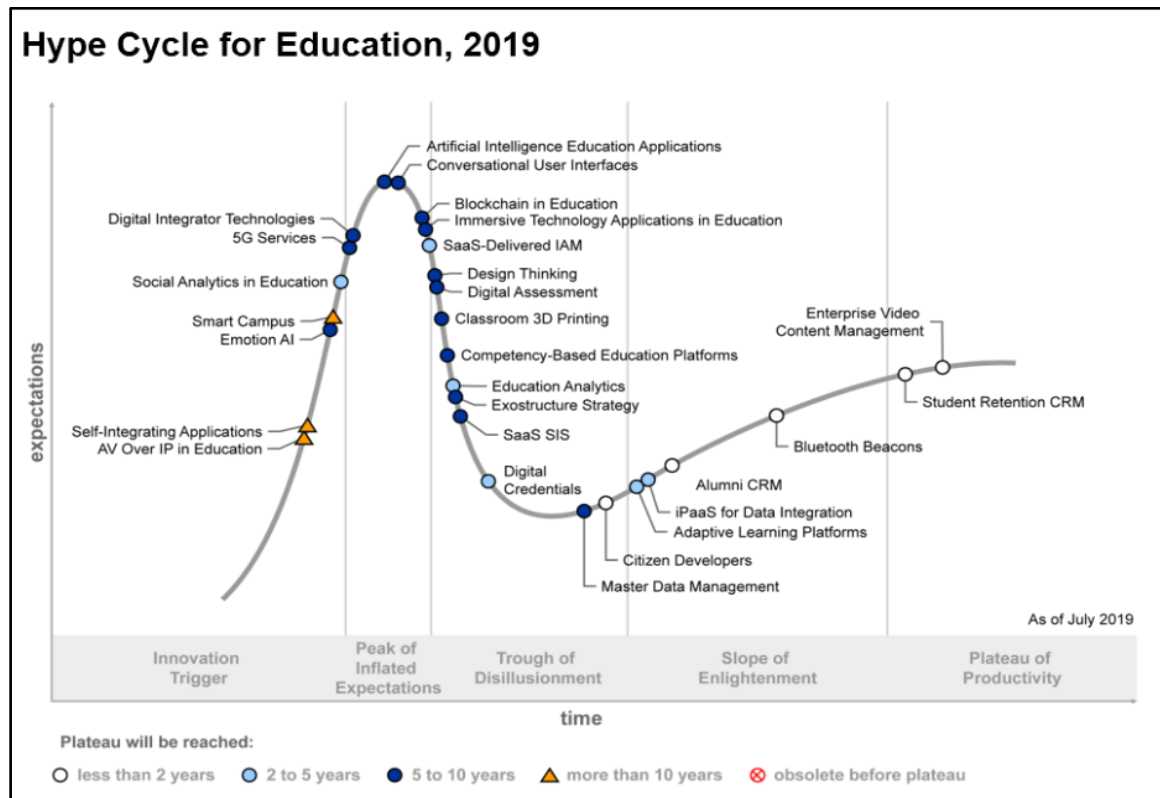
Quando a inovação é olhada pelo prisma do contexto educacional, constata-se que a inovação tecnológica tem influenciado a área educacional, principalmente no que tange a mobilidade que ela representa para quem está aprendendo. Segundo Schuchmann e Seufert (2015), a capacidade de aprender da organização é uma condição prévia essencial para a capacidade de inovar. Inovação, produção e ampliação de conhecimentos apresentam-se atualmente como prioridade nas empresas, instituições e meio acadêmico (ROSINI; ALVES; ALVES, 2018). A capacidade de aprendizado e desenvolvimento da organização precisa ser considerada como ponto de partida para aprimorar a capacidade de inovação (SCHUCHMANN; SEUFERT, 2015).

A área educacional enfrenta uma grande pressão para se modernizar. Segundo a pesquisa do Gartner (2019), uma nova era de inovação está surgindo para gestores educacionais com o objetivo de aprimorar recursos de negócios corporativos, sejam eles no ambiente escolar ou nas instituições, onde as principais oportunidades impactarão nos resultados educacionais, na experiência do aluno e na transformação do modelo de negócio.

O *hype cycle for education* 2019, representado pela Figura 3 na página seguinte, exhibe o potencial e as promessas de inovações como as interfaces de conversação e avaliação digital, plataformas educacionais baseadas em competências, o uso da inteligência artificial em aplicativos educacionais e a experimentação com *blockchain* na educação, que oferecerá maneiras mais eficazes de escalar o aprendizado, simplificar a avaliação e melhorar o envolvimento do aluno (YANCKELLO; WILLIAMS, 2019).

O *hype cycle for education* mostra 15 perfis de inovação no pico das expectativas e no vale da desilusão em 2019, sendo que as tecnologias que se movem durante o pico e o vale oferecem oportunidades para impactar os negócios, mas também reconhecem os obstáculos às vezes encontrados quando o *hype cycle* se acalma. Segundo Yancello, Williams (2019) por meio dos perfis, é possível identificar temas recorrentes que impactam os negócios tais como: personalização da aprendizagem por pessoas; otimização dos negócios por meio das operações baseadas em IA; opções de autosserviços com foco no cliente e tomada de decisão baseada em dados.

Figura 3 – Hype cycle for education, 2019



Fonte: Yanckello; Williams (2019)

O *hype cycle for education* aponta ideias que podem abrir caminhos para que os CIOs (Chief Information Officers) educacionais apoiem o processo de capacitação, otimização e transformação digital, promovendo o movimento das organizações de forma contínua para uma digitalização dinâmica. Embora essas inovações possam melhorar a capacidade dos negócios, elas irão exigir que os CIOs entendam as prioridades da organização, cultura e capacidade de mudança. Os perfis na fase de *Innovation Trigger*, como por exemplo *Smart Campus*, *Self-Integrating Applications* e *Social Analytics in Education*, vão demandar o desenvolvimento de uma estratégia digital corporativa que conheça as prioridades estratégicas da organização. Segundo pesquisadores, esses tipos de inovações surtem maior efeito e se tornam transformacionais quando implantadas para fornecer uma capacitação digital colaborativa mais ampla (YANCKELLO; WILLIAMS, 2019).

Conforme apontam Yanckello, Williams (2019), os CIOs podem se preparar para mudanças na experiência do usuário e nos recursos de negócios, envolvendo e pesquisando inovações como *Education Analytics*, *Digital Assessment*, *Digital Integrator Technologies* e *Smart Campus*, e buscando entender como elas se encaixam na estratégia de suas instituições. Nos próximos dois a dez anos, esses tipos de inovações desempenharão um papel na mudança

da experiência do aluno na educação, e os CIOs devem estar se preparando agora para seu uso e implantação (ibid.).

Quadro 10 – Referencial teórico - inovação na educação corporativa

Conceito	Autores (por ordem de citação)
Inovação tecnológica na educação promovendo mobilidade no processo de aprendizado; Capacidade de aprender atrelada a capacidade de inovar; Nova era de inovação impactando desenvolvimento e resultados educacionais.	SCHUCHMANN; SEUFERT (2015), ROSINI; ALVES; ALVES (2018), YANCKELLO; WILLIAMS (2019)

Fonte: Elaborado própria

2.3.6 Tendências em educação corporativa

São diversas as tendências em educação corporativa. Algumas são focadas em metodologias, outras em ferramentas e recursos, mas muitas delas se apresentam bem mais atrativas do que os formatos tradicionais para determinados processos de aprendizagem. Oferecendo inovação, as novas metodologias e tecnologias empregadas têm como vantagem respostas rápidas às necessidades da organização e promoção de um maior engajamento e assimilação por parte dos colaboradores.

Filatro e Cavalcanti (2018) organizam as tendências e inovações na área educacional em quatro grupos de metodologias, as quais são tratadas como metodologias *INOV-ATIVAS* que compreendem: metodologias ativas, metodologias ágeis, metodologias imersivas e metodologias analíticas. Cada uma dessas metodologias tem como base conceitos, práticas e/ou estratégias que podem contribuir com o processo educacional com algum tipo de inovação ou formas diferentes de envolver os participantes. As autoras consideram que as metodologias ativas estão mais baseadas nas interações humanas e mais bem compreendidas no ambiente acadêmico, enquanto as metodologias ágeis, imersivas e analíticas são sustentadas pela inserção das mídias e tecnologias e mais compreendidas na educação corporativa, uma vez que o ambiente corporativo não privilegia a educação como atividade-fim (FILATRO; CAVALCANTI, 2018).

Segundo Filatro e Cavalcanti (2018), essas metodologias apresentam diferentes perspectivas, estratégias, técnicas e tecnologias que contribuem com inovações incrementais e disruptivas para o processo educacional, conforme indicadas pelo Quadro 11 demonstrado na página a seguir:

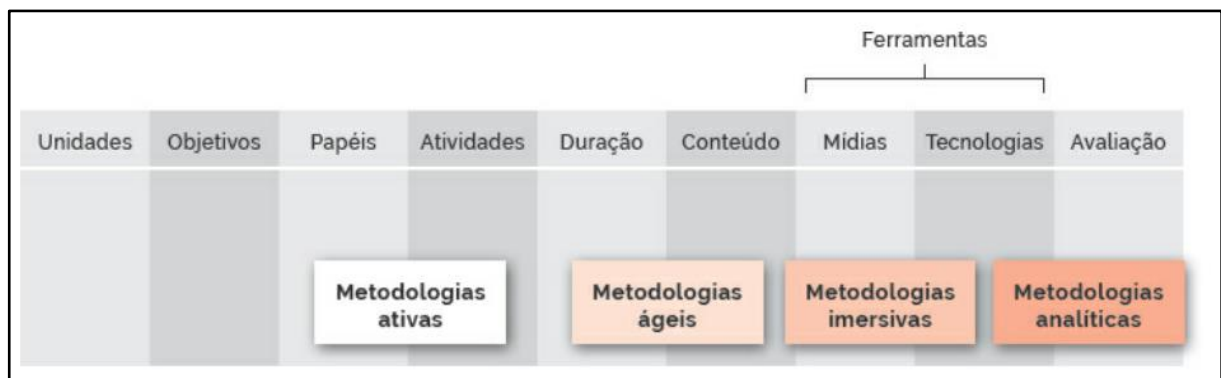
Quadro 11 – Metodologias inov-ativas

Metodologia	Descritivo
Metodologias Ativas	De caráter mais incremental, está mais centrada no ser humano, coloca o indivíduo no centro o processo educacional.
Metodologias Ágeis	Busca empregar melhor a utilização do tempo, atributo muito perseguido pelo ambiente corporativo.
Metodologias Imersivas	Busca proporcionar uma experiência de aprendizagem significativa.
Metodologias Analíticas	Busca extrair significado de dados brutos a fim de possibilitar a adaptação ao aprendizado.

Fonte: Elaboração própria baseado em Filatro e Cavalcanti (2018)

Dentro desse contexto, para que as metodologias sejam pensadas de forma mais concreta, Filatro e Cavalcanti (2018) relacionam ainda as metodologias de acordo com uma matriz de planejamento instrucional. Assim, as metodologias ativas estão compreendidas aos papéis e às atividades que as pessoas realizam, distinguindo entre quem faz o quê no processo de ensino e aprendizagem: as metodologias ágeis com o conceito de inovação em relação à duração das atividades e à granularidade dos conteúdos, as metodologias imersivas, por sua vez, dão novo sentido às ferramentas educacionais e as metodologias analíticas concentram seu poder nos processos avaliação, como representada pela Figura 4 abaixo:

Figura 4 – Metodologias



Fonte: Filatro e Cavalcanti (p. 319, 2018)

As metodologias quando observadas de forma didática e em um esquema de planejamento parecem ser independentes entre si, mas se observadas mais de perto, é possível enxergar um ponto comum entre elas: o protagonismo do aluno está presente nos quatro grupos de metodologia (FILATRO; CAVALCANTI, 2018). O ensino ativo, aquele em que coloca o aluno no centro do processo de aprendizagem, faz com que se busque a produção do conhecimento de forma autônoma e independente, onde o aluno possa ser estimulado a observar, experimentar, criar e executar, desenvolvendo assim a capacidade crítica e reflexiva (MAIA *et al.*, 2016).

Para que as organizações possam se inserir nesse ambiente digital, precisa-se de colaboradores especializados em análise de dados, gerenciamento móvel, aprendizado de máquina, mídia social, segurança e privacidade e tecnologias inteligentes, mas fica mais evidente que, conforme as organizações buscam digitalizar as suas operações, os líderes em gerenciamento de talentos enfrentam uma lacuna significativa de habilidades (ELLIS, 2018).

Schlemmer *et al.* (2020) apontam que vivemos em uma era em que a aprendizagem ao longo da vida se torna mais relevante e a aliança entre os contextos formais e informais de aprendizagem precisam ser considerados nos desafios e ecossistemas digitais de aprendizagem, criando redes dinâmicas e ecológicas capazes de responder aos desafios da sociedade e dos seus ecossistemas digitais.

Quando se avaliam conceitos, metodologias, recursos, ferramentas e a ampla possibilidade que são ofertados para alavancar o processo de aprendizagem, principalmente com a advento das tecnologias digitais, pode-se elencar uma série de métodos e recursos que não necessariamente são inovações, mas que se mostram grandes aliados na reinvenção da educação corporativa.

O objetivo aqui não é avaliar a eficácia de cada método ou recurso proposto, nem esgotar as possibilidades, mas sim apresentar de forma objetiva e concreta algumas ações que estão despontando ou renascendo no mercado educacional.

As principais modalidades apontadas por alguns autores serão abordadas mais detalhadamente a seguir:

- *Mobile learning – mobilidade*

Com o advento dos dispositivos móveis, as organizações podem contar com a disponibilização de informação e conhecimento para além dos *desktops*. Os dispositivos móveis acabam sendo uma solução de alcance para o acesso e divulgação de conteúdos educacionais digitais (ASSIS, 2019). Segundo Beckmann (2015), os dispositivos móveis serão cada vez mais empregados para atender as expectativas dos colaboradores em obter o que eles desejam em seu contexto imediato e em seu preciso momento de necessidade. Soluções de capacitação para serem utilizadas em dispositivos móveis (*tablets* e *smartphones*), sejam elas complementares ou de transferências rápidas de informações, continuam sendo tendências em educação corporativa, facilitando a mobilidade dos usuários. A aprendizagem ubíqua, aquela que é apoiada por tecnologia da informação ou comunicação sem fio, sensores e mecanismos de localização, que integram o aprendiz no seu contexto físico e temporal (FILATRO; CAVALCANTI, 2018), estará mais presente no processo de ensino/aprendizagem.

· *Redes sociais e de aprendizagem*

Cada vez mais a experiência do colaborador será valorizada no processo educacional. Embora o modelo de organização em redes tenha existido em outros tempos (CASTELLS, 1999), as organizações poderão vislumbrar maiores aumentos na produtividade organizacional, à medida em que se concentram em otimizar as interações e suporte ao aprendizado informal e contínuo (BECKMANN, 2015). Promover esse ambiente propício ao aprendizado social exigirá quebra de barreiras dentro da organização para facilitar o envolvimento dos usuários. De acordo com Beckmann (2015), as organizações devem capitalizar esse comportamento "natural" de interação social e compartilhamento para alimentar o aprendizado colaborativo, o que é facilitado atualmente de modo mais viável pelas tecnologias móveis do que em épocas anteriores.

A orientação para aprendizagem e as redes sociais foram reconhecidas como impulsionadoras da inovação e do desempenho organizacional (PESÄMAA *et al.*, 2015). A capacidade de conectar e interagir com pessoas e informações, independente de tempo e espaço, está mudando fundamentalmente como trabalhamos, como exercemos a liderança e isso também não tem sido diferente no ambiente de aprendizagem. As organizações precisam desafiar mais as convenções a adotarem mais os modelos colaborativos, aproveitando melhor a experiência e a sabedoria de toda uma força de trabalho para resolver um problema ou identificar uma oportunidade, no lugar de apenas confiar em uma equipe específica (BECKMANN, 2015).

· *Trilhas de aprendizagem personalizadas e adaptativas*

A adoção de trilhas de aprendizagem tem sido bastante comum dentro das plataformas de LMS. As trilhas de aprendizagem podem ser definidas para atender as necessidades de um programa educacional específico e ser comum a todos que necessitam adquirir aquele conhecimento ou podem ganhar um nível de personalização de acordo com a necessidade de cada indivíduo. Os indivíduos possuem estilos e maneiras diferentes para adquirir conhecimento e aprendizagem. Conforme explorado por Truong (2016), alguns aprendem rapidamente por meio de imagens, outros preferem textos e leituras, alguns lidam bem explorando teorias, outros aprendem melhor por experimentos e exemplos. Em posse dessas informações, obtém-se *insights* sobre estilos diferentes de aprendizagem, os quais possibilitam projetar e fornecer intervenções adaptadas às necessidades individuais, acrescenta o autor.

De forma geral os estilos e aprendizagem são medidos por meio de pesquisas e questionários. Assim, com a evolução da tecnologia da informação, o sistema de *e-learning*,

que permite algoritmos informatizados e estatísticos, abre vantagens em relação aos estilos tradicionais, possibilitando a adoção de uma melhor estratégia adaptativa (TRUONG, 2016).

Ao adotar as trilhas de aprendizagem com a estratégia adaptativa para personalização, Ota *et al.* (2019) consideram que tem sido um dos grandes diferenciais em educação a distância, que por meio da tecnologia, além de se definir conteúdos de acordo com a necessidade de desenvolvimento de cada indivíduo, permite-se também adicionar ferramentas escolhendo a melhor maneira de navegar entre os conteúdos e de acessar outros grupos de interesse, enriquecendo a experiência com diferentes caminhos de aprendizagem.

Segundo Ota *et al.* (2019), apesar dos termos personalização da aprendizagem e sistemas adaptativos tenham sido usados como sinônimos, há diferenças apontadas por alguns autores que definem que as abordagens para a personalização da aprendizagem possam ser diversas, usando ou não tecnologia, e os sistemas adaptativos têm sido associados com tecnologia que se utiliza de recursos e funcionalidades para a personalização da aprendizagem.

Os sistemas adaptativos de aprendizagem, em linhas gerais, são sistemas que possibilitam a personalização da aprendizagem orientado por um ou mais fatores ou recursos como: i) uso de algoritmos específicos, considerando os aspectos de learning analytics para recomendações de percursos e conteúdos diferenciados; ii) mecanismos de avaliação que permitem a remediação; iii) resultados de avaliação para propor caminhos de aprendizagem programados; iv) escolha e interação do estudante, baseado em características pessoais para então, desenvolver percursos diferenciados de aprendizados (OTA et al., p. 57, 2019).

Ainda dentro do ambiente *online* de aprendizagem adaptativa, além dos fatores apontados, existe o uso de estilos de aprendizagem que podem ser caracterizados como preferências e/ou tendências pessoais de cada indivíduo aprender (TRUONG, 2016). Conforme apontado por Machado-da-Silva e Meirelles (2015) é sugerido integrar sistemas adaptativos dinâmicos nas estruturas do EaD com o propósito de aproximar a proposta de ensino da realidade de quem aprende, sem perder a sua efetividade. De acordo com Xie *et al.* (2019), a aprendizagem personalizada e adaptativa tem ainda um grande potencial de aplicações a ser explorado nos dispositivos inteligentes com o desenvolvimento de inteligência artificial, realidade virtual, computação em nuvem e computação vestível. Porém, somente alguns estudos foram realizados em dispositivos vestíveis, *smartphones* e *tablets* e a maioria ainda é suportada apenas por computadores ou dispositivos tradicionais.

Apesar das trilhas de aprendizagem já serem práticas adotadas há alguns anos, percebe-se que com o avanço da tecnologia novas possibilidades de aplicação do modelo de trilhas podem ser exploradas com recursos de personalização e adaptativos para promover uma melhor experiência de aprendizagem.

· *Micro aprendizagem ou microlearning*

Micro aprendizagem, também conhecidos como *microlearning*, é quando recursos rápidos e de curta duração são utilizados para fornecer conteúdos educacionais. A micro aprendizagem responde à crescente necessidade do *lifelong learning* ou do *learning on-demand* impostas pela sociedade nos últimos tempos, facilitando o processo de aprendizagem (FILATRO; CAVALCANTI, 2018). As pessoas têm diferentes definições para a duração de uma micro aprendizagem. As questões de tempo dedicado em cada micro aprendizagem deve ser definido de acordo com o público-alvo, o conteúdo e os objetivos a serem atingido. Alguns especialistas apontam que não se deve levar mais do que cinco minutos para consumir um conceito ou habilidade, garantindo o entendimento da mensagem (TORGERSON, 2016).

Scaglione (2019) acredita que esses breves conteúdos devem ser altamente móveis, eficientes e facilmente integrados a vários contextos de aprendizagem. Embora esses conteúdos possam atender à crescente necessidade de tempo e objetivos de aprendizagem, segundo Torgerson (2016), esse caminho não deve ser o principal a ser utilizado para ensinar conteúdo o tempo todo, mas ele deve ser encarado como uma opção no planejamento de abordagens de ensino. A micro aprendizagem possibilita uma maior conexão entre conteúdo e trabalho, desafiando as habilidades do participante (CARELLA, 2018). As plataformas de gestão das micro aprendizagens estão centradas na capacidade de oferecer conteúdo de curta duração, normalmente executado por meio de vídeos acessíveis em dispositivos móveis (FREYERMUTH, 2020).

Ajudando a reter os principais conteúdos de um treinamento, a micro aprendizagem não substitui os cursos completos quando se necessita de uma aprendizagem aprofundada (SCAGLIONE, 2019), essa é uma questão importante a ser ponderada nas estratégias educacionais.

· *Just-in-time learning*

A expressão *just-in-time learning* (aprendizagem no momento exato) é caracterizada pelo conceito de fornecer o conteúdo educacional no local e horário em que o trabalhador necessita, onde os conteúdos e ferramentas de aprendizagem são fornecidos à medida que são necessários para resolver problemas do mundo real (FILATRO; CAVALCANTI, 2018).

Com as ações de treinamento baseadas em tecnologia, obtém-se maior flexibilidade e compatibilidade com a jornada de trabalho, facilitando o desenvolvimento de competências apropriadas (FREIRE *et al.*, 2016).

Conforme pensado por Filatro e Cavalcanti (2018), em uma visão mais global, o *just-in-time learning* se torna um processo educacional inovador ao propor mudanças em três dimensões específicas, indicadas pelo Quadro 12 a seguir:

Quadro 12 – Dimensões para inovação no *just-in-time learning*

De	Para
Conteúdo Padronizado	Conteúdo personalizado de acordo com os interesses, estilos e a motivação do aluno.
Aprendizagem Passiva	Aprendizagem ativa; Experiência em que são apresentados problemas do mundo real e desafios em determinado contexto.
Tempo Fixo	Tempo fluido, onde as novas tecnologias permitem a aprendizagem em qualquer lugar e em qualquer intervalo temporal.

Fonte: Elaboração própria baseado em Filatro e Cavalcanti (2018)

Tanto as estratégias adotadas com o *just-in-time learning* quanto com o *microlearning* caminham em conjunto para proporcionar um consumo de conteúdo de forma imediata e de relevância para a prática do dia a dia.

· *Work based learning – on the job training*

O conceito do *Work Based Learning*, “*aprender através do trabalho*”, dá mais ênfase ao conceito “aprender a aprender” e “aprender fazendo” e incentiva um comportamento mais ativo do participante no processo de aprendizagem, onde por reflexão crítica e a capacidade de aplicar o conhecimento em situações desconhecidas promove-se uma aprendizagem significativa partindo da experiência e dos conhecimentos do aluno (GENESINI; MAIA, 2008).

Conforme observado por Behar e Torrezzan (2009), o aluno precisa ser sujeito do seu próprio aprendizado, isso não significa que ele vai “aprender sozinho”, mas sim encontrar caminhos, a partir da interatividade com o material proposto e da interação com os demais para construir as próprias conclusões. Facilitada pelas tecnologias digitais e principalmente pelas redes de informação (BEHAR; TORREZZAN 2009), atualmente, a atividade no local de trabalho é apoiada por sistemas de apoio tecnológico, pelos *e-learning*s e outros tipos de apoio ao desenvolvimento de talentos de forma a distância (GIACUM; BREMAN, 2016).

· *Learning analytics*

Os modelos educacionais também têm procurado se beneficiar dos advenços do *analytics* e *big data*. As ferramentas de *analytics* estão em busca de conseguir analisar o maior volume de dados possível para uma melhor tomada de decisões (BECKMANN, 2015).

O conceito de *learning analytics*, baseado em medidas quantitativas, se propõe a analisar dados sobre o desempenho do aluno, possibilitando apoiar e promover práticas

baseadas em evidências que, além de avaliar o progresso do aluno, também pode identificar padrões de aprendizado de sucesso, detectar falhas ou a adequação dos materiais de aprendizado, entre outros (HAYA *et al.*, 2015). A principal questão que tem se mostrado como ponto central da utilização da análise da aprendizagem está pautada no objetivo de prever o comportamento futuro dos alunos. (KNOX, 2018), uma vez que se promovem possibilidades de fornecer informações preditivas e prescritivas para orientar os usuários sobre a próxima melhor ação (BECKMANN, 2015).

A mineração de dados educacionais (*educational data mining*) tem concentrado também os seus esforços em desenvolvimento e uso de métodos para análise e interpretação do volume de dados proveniente das plataformas ou sistemas administrativos de aprendizagem (FILATRO; CAVALCANTI, 2018). Isso faz com que ambos *analytics* e *big data* possam ser usados para gerar informações relevantes para que os gestores estejam aptos a tomar as melhores decisões em relação à aprendizagem no local de trabalho (GIACUM; BREMAN, 2016).

Conforme observado por Beckmann (2015), existe um enorme potencial na fusão de dados estruturados e não estruturados (produzidos em participação ativa e colaborativa) e em tecnologias de detecção de contexto que podem melhorar a experiência do usuário, potencializando a personalização e uma melhor avaliação do alcance e desempenho.

O conceito de mudar os tradicionais relatórios de conclusão de cursos para o conceito de experiência tem se mostrado mais valorizado como instrumento de medição de aprendizagem, o que representa uma mudança de paradigma e a valorização da experiência da jornada do aluno (KELLER, 2018).

· *Inteligência artificial / machine learning*

A inteligência artificial é um termo usado para apresentar qualquer tecnologia que emule a inteligência humana, no entendimento de informações complexas, na percepção das próprias conclusões e diálogo com as pessoas (PIERCE; HATHAWAY, 2018). Conforme observado por Pierce e Hathaway (2018), o aprendizado de máquina é um subconjunto da inteligência artificial, no qual o *software* pode aprender ou se adaptar como os humanos.

Como pudemos observar, a tecnologia tem se posicionado como uma das aliadas na disponibilização de conteúdo personalizado e na real efetividade da aprendizagem. Segundo Adnan *et al.* (2019), as informações contextualizadas variam de um aluno para o outro durante um processo de aprendizagem onde incluem desde conhecimento prévio, tempo de aprendizado, local e situação do ambiente. Um sistema de aprendizagem que seja sensível ao

contexto pode facilitar uma aprendizagem adaptativa sem restrições por fatores temporais ou espaciais (ADNAN *et al.*, 2019).

Com o objetivo de otimizar o sistema educacional, a produção e entrega de conteúdo para atender às capacidades e melhorar a experiências daquele que aprende têm sido um dos principais objetivos nas educações inteligentes (WANG; YUAN; ELHOSENY, 2019). As informações, que podem ser usadas por algoritmos de *machine learning*, têm a função de descobrir novos *insights* sobre como uma pessoa aprende em ambientes de aprendizagem específicos (ADNAN *et al.*, 2019).

· *Virtual gamification*

O *Virtual Gamification*, ou jogos virtuais, consiste em aplicar técnicas de jogos virtuais para o atingimento de uma meta ou objetivo específico, por meio de quesitos como engajamento, produtividade, foco e determinação. Em um ambiente mais descontraído e lúdico, estimula-se a criatividade e a inovação dos profissionais para a resolução de problemas tornando o processo de aprendizagem mais atrativo.

Nos últimos anos, houve crescente interesse em analisar a relação entre o uso de jogos digitais e os resultados de aprendizagem (CARENYS; MOYA, 2016). Quando se avalia o ambiente dos jogos, Denanmi (2018) acredita que a simulação é uma estratégia de aprendizado cuja principal característica é a possibilidade de reproduzir aspectos específicos da vida real em um ambiente protegido, podendo fornecer *feedback* das consequências de comportamentos às ações do usuário e níveis de dificuldade à medida que se avança no jogo.

Em conformidade com Chapman e Rich (2015), os jogos também ajudam a melhorar a motivação na educação *online*, enfatizando o envolvimento dos alunos nos níveis emocional, social e cognitivo; e tornam a educação *online* mais motivacional e engajadora, ajudando os alunos a quererem participar mais profundamente de sua educação e talvez mudar seu autoconceito como aprendizes. Chapman e Rich (2015) consideram que esta definição se concentra nos interesses exclusivos da gamificação educacional e a coloca dentro do contexto mais amplo dos princípios de aprendizagem:

Gamificação educacional: o uso de elementos de jogo centrados no usuário em sistemas educacionais não relacionados a jogos para melhorar a experiência do usuário e impulsionar o envolvimento com atividades de conteúdo e aprendizado (CHAPMAN; RICH, p. 2, 2015).⁶

· *Realidade virtual / Realidade aumentada*

⁶ Tradução da autora.

Conforme os dispositivos móveis e portáteis se tornam mais comuns e a tecnologia mais onipresente, há um grande potencial para abordagens de realidade aumentada (RA) promover o aprendizado sobre o mundo ao seu redor, tanto para o aprendizado informal, como para o aprendizado dirigido que ocorre fora do ambiente de sala de aula (HARLEY *et al.*, 2016). Conforme salientado por Harley *et al.* (2016), a realidade aumentada complementa a realidade virtual no lugar de substituí-la, via informações digitais projetadas para atividades em que os usuários estão envolvidos suportados por RA.

Esse modelo de aprendizagem possibilita ao usuário uma interface amigável, rica e interativa, onde um maior engajamento é promovido, impactando positivamente o desempenho do aprendizado e estimulando a motivação interna para aprender (TIEN-CHI; MU-YEN; WEN-PAO, 2019).

O Quadro 13 a seguir faz uma síntese das principais tendências em educação corporativa que foram destacadas nesse trabalho:

Quadro 13 – Síntese das principais tendências em educação corporativa

Tendências	Conceito	Autores (por ordem de citação)
<i>Mobile Learning - Mobilidade</i>	Mobilidade ganhando relevância e facilitando os processos e estratégias educacionais.	ASSIS (2019), BECKMANN (2015), FILATRO; CAVALCANTI (2018).
Redes Sociais e de Aprendizagem	Interação social e experiência do funcionário sendo valorizada na aprendizagem.	CASTELLS (1999), BECKMANN (2015), PESÄMAA <i>et al.</i> (2015)
Trilhas de Aprendizagem – Personalizada e Adaptativa	Personalização adaptativa atendendo a necessidade do indivíduo e promovendo melhor experiência de aprendizagem.	OTA <i>et al.</i> (2019), TRUONG (2016), XIE <i>et al.</i> (2019)
<i>Microlearning</i>	Baseado no conceito <i>learning on-demand</i> – busca a granularidade do conteúdo atendendo a necessidade de tempo e objetividade.	FILATRO; CAVALCANTI (2018). TORGERSON (2016), SCAGLIONE (2019), CARELLA (2018), FREYERMUTH (2020).
<i>Just-in-time learning</i>	Favorecendo a personalização, experiência e necessidade imediata de aprendizagem, conecta o aluno a real necessidade do momento.	FREIRE, <i>et al.</i> (2016), FILATRO; CAVALCANTI (2018).
<i>Work Based Learning – On the job training</i>	Maior conexão do trabalho e aprendizagem; Aluno como sujeito da própria aprendizagem; Conhecimento exercitado na prática do trabalho.	GENESINI; MAIA (2008), BEHAR; TORREZZAN (2009), GIACUM; BREMAN (2016).
<i>Learning Analytics</i>	Análise do volume de dados para uma melhor tomada de decisões educacionais; Melhor experiência do usuário, potencializando a personalização e uma melhor avaliação do alcance e desempenho.	BECKMAN (2015), HAYA <i>et al.</i> (2015), KNOX (2018), FILATRO; CAVALCANTI (2018), GIACUM; BREMAN, (2016), KELLER (2018).

(Continua)

Quadro 13 – Síntese das principais tendências em educação corporativa

Tendências	Conceito	Autores (por ordem de citação)
Inteligência Artificial / <i>Machine Learning</i>	Análise preditiva; Informações usadas por algoritmos aumentando a interação homem e máquina.	ADNANA <i>et al.</i> (2019), PIERCE; HATHAWAY, (2018), WANG; YUAN; ELHOSEN (2019).
<i>Virtual Gamification</i>	Jogos virtuais na educação para alcance de maior engajamento.	CARENY (2016), DENANMI (2018), CHAPMAN; RICH (2015).
Realidade Virtual/Realidade Aumentada	Através de recursos onipresentes, insere o aluno em um ambiente imerso de conhecimento e aprendizagem.	HARLEY <i>et al.</i> (2016), TIEN-CHI; MU-YEN; WEN-PAO (2019).

Fonte: Elaboração própria

Utilizando o conceito proposto por Filatro e Cavalcanti (2018), pode-se correlacionar algumas tendências educacionais nas quatro metodologias consideradas inov-ativas, sendo que as metodologias ativas dependem da interação humana e as metodologias ágeis, imersivas e analíticas dependem da contribuição das mídias e tecnologias no processo educacional.

As formas de elencar os tipos de aprendizagem atrelados às metodologias trazem uma clareza muito importante para a forma em que os profissionais da área educacional podem explorar as metodologias e organizar a abordagem dentro da sua estratégia e planejamento educacional.

O quadro elaborado por Filatro e Cavalcanti (2018), representado pela Figura 5 na página a seguir, ajuda a entender como as quatro metodologias propostas podem ser empregadas nas práticas educacionais considerando seus princípios essenciais, os tipos de aprendizagem, o foco na matriz de planejamento e design instrucional e algumas estratégias educacionais.

Figura 5 – Visão geral das metodologias inov-ativas

	PRINCÍPIOS ESSENCIAIS	TIPOS DE APRENDIZAGEM	FOCO NA MATRIZ DE PLANEJAMENTO E DESIGN INSTRUCIONAL	ESTRATÉGIAS FAÇA FÁCIL
Metodologias ATIVAS	Protagonismo do aluno Colaboração Ação-reflexão	Ativa e colaborativa	Papéis e atividades	1. Caso empático 2. Coaching reverso 3. DT express
Metodologias ÁGEIS	Economia da atenção "Microtudo" Mobilidade tecnológica e conexão contínua	Microaprendizagem e aprendizagem just-in-time	Duração e conteúdos	1. Minute paper 2. Pecha Kucha 3. Discurso de elevador
Metodologias IMERSIVAS	Engajamento e diversão Experiência de aprendizagem Tecnologias imersivas	Aprendizagem experiencial e imersiva	Mídias e tecnologias	1. Gamificação estrutural 2. Gamificação de conteúdo 3. Roleplaying
Metodologias ANALÍTICAS	Analítica da aprendizagem Adaptação/ personalização Inteligência humano- computacional	Adaptativa e personalizada	Avaliação	1. Diagnóstico digital 2. Extrato de participação 3. Trilhas de aprendizagem

Fonte: Filatro e Cavalcanti (p. 18, 2018)

2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA – DESAFIOS IMPOSTOS PELA PANDEMIA

O mundo inteiro pôde presenciar de perto os impactos da pandemia provocado pelo novo coronavírus (COVID-19). Segundo Eboli (2020), embora essa pandemia tenha revelado deficiências e o que de pior temos no país, por outro lado, ela também acelerou transformações no ensino que antes seriam inimagináveis. O cenário turbulento provocado pelo COVID-19 levou a sociedade a migrar de forma abrupta para o mundo digital das comunicações e da educação, fazendo com que muitas ações educacionais presenciais fossem transferidas para o mundo digital ou até mesmo canceladas (CONSTANCIO, 2020).

A pandemia acelerou os investimentos e o gastos em TI e aumentou o percentual voltado para os recursos baseados em inteligência analítica, conforme a pesquisa da FGVcia, avanços tecnológicos que levariam anos foram possibilitados em meses impulsionados pelo COVID-19 (MEIRELLES, 2021).

Para aqueles que trabalham no ambiente educacional formal, o impacto promovido pelo COVID-19 trouxe o bloqueio e o fechamento forçado das escolas, faculdades e universidades (WATERMEYER *et al.*, 2020). Embora esse fechamento tenha provocado um grande impacto nas escolas e universidades que têm seus modelos de aprendizagem e ensino pautados nas metodologias presenciais, nem todo processo foi interrompido, uma vez que muitas escolas e universidades adaptaram seus modelos de aprendizagem para uma solução *online* a distância. Segundo Moreira e Schlemmer (2020), o ensino remoto de emergência se apresentou como um modelo de ensino temporário devido às circunstâncias provocadas pela pandemia e envolveu o uso de soluções totalmente remotas idênticas às práticas dos ambientes físicos. O objetivo principal desse ensino remoto emergencial nessas circunstâncias não é o de recriar um ecossistema educacional *online* robusto, mas sim fornecer acesso temporário e de maneira contingencial e rápida durante o período de pandemia.

O mundo se transformou e junto com ele a maneira de aprender também se modificou. Nesse contexto, a educação corporativa que já vinha incorporando as práticas de ensino a distância e/ou virtual, conseguiu em muitos casos se adequar de forma mais rápida ou acelerar propostas que até então vinham caminhando de forma mais lenta. Entretanto, conforme observado por Moreira e Schlemmer (2020), devido à essa migração forçada, muitas tecnologias, como as *webs* conferências e plataformas digitais, foram e estão sendo utilizadas apenas como transmissão de conhecimento, reduzindo as tecnologias em uma perspectiva meramente instrumental, perdendo a oportunidade de construir uma educação digital de qualidade, e realçar a realidade multifacetada, multidimensional, multidisciplinar e multicultural integrada na sociedade em rede.

É incontestável a mudança que o mundo sofreu e, com ele, a forma com que nos relacionamos também não voltará em sua totalidade aos modelos anteriores. Além disso, o processo de isolamento social forçado ajudou a alavancar ferramentas e tecnologias que deixaram de ser alternativas para se tornarem a única escolha possível. Com isso, alcançou-se novos formatos e possibilidades que antes já nos eram apresentadas como alternativas, mas que eram ignoradas por muitos indivíduos.

As mudanças organizacionais são muitas vezes dolorosas e carregadas de desafios que em um momento difícil como esse de adaptação, inovação, alterações estruturais, flexibilidade, enquadramento e liderança é decisivo para assumir a mudança (MOREIRA; SCHLEMMER, 2020). Embora muitas organizações já viessem caminhando para essa jornada de mudança, a pandemia ajudou a encarar de forma mais rápida a quebra de barreiras impostas muitas vezes pelo modelo mental mais conservador.

Cabe à sociedade saber aproveitar o melhor que o mundo de isolamento possibilitou em termos de evolução em relação às tecnologias e mudança de modelo mental para assegurarmos a sustentabilidade mundial, seja ela nas atividades do dia a dia, no trabalho e/ou nas práticas educacionais.

Quadro 14 – Referencial teórico - desafios impostos pela pandemia COVID-19

Conceito	Autores (por ordem de citação)
<p>A pandemia provocada pela COVID-19 ajudou as empresas a promoverem as ferramentas digitais e acelerarem a força de trabalho na transformação digital de suas atividades e práticas educacionais;</p> <p>Ainda existe escassez de talentos e incentivo e exemplo por parte da liderança;</p> <p>Houve a transposição de práticas presenciais para o modo <i>online</i> sem devidas adequações metodológicas, que coloca em risco a consolidação das ferramentas educacionais.</p>	<p>EBOLI (2020); CONSTANCIO (2020); WATERMEYER <i>et al.</i>, (2020); MOREIRA; SCHLEMMER, (2020) ; MEIRELLES (2021).</p>

Fonte: Elaboração própria

Com base na literatura revisada ao longo desses capítulos pode-se observar uma síntese dos principais conceitos representados pelo Quadro 15 na página seguinte.

Quadro 15 – Síntese dos principais conceitos do referencial teórico

Principais Conceitos	Principais Autores (por ordem de citação)
A evolução das práticas educacionais no ambiente corporativo se deu muito em função de alavancar vantagem competitiva para as empresas, onde passou a fazer sentido as áreas de T&D se transformarem em centros educacionais, surgindo o conceito de educação corporativa.	EBOLI, 2004; MEISTER, 1999; CHIMENES; PRATES, 2015; MOSCARDINI; EBOLI 2014 ; KLEIN, 2015; EBOLI, 2016; MOSCARDINI ; KLEIN, 2015; SCHLEMMER et al., 2020
A educação corporativa quando bem projetada, por práticas de gestão do conhecimento, gestão por competências e aprendizagem organizacional aumenta a vantagem competitiva, principalmente quando a evolução das práticas educacionais caminha em conjunto com a evolução da organização e a modernização tecnológica.	TOLEDO; DOMINGHES, 2018; MARELLI, 2018; KATKALO; MOEHRLE; VOLKOV, 2018; ROSINI; ALVES; ALVES, 2018
O processo de inovação e a fluência digital são elementos fundamentais para as organizações que buscam a transformação digital de seus negócios; A rede interconectada de pessoas, clima empreendedor e ambientes colaborativos orientam para a aprendizagem e contribuem para esse processo de inovação.	HOGAN; COOTE, 2014; CIRIELLO; RICHTER; SCHWABE, 2018; CASTELLS, 1999; MAIA, et al., 2014; PESÄMAA et al., 2015; KANE et al., 2015; KIENZLER; FONTANESI, 2017; BRISCOE; MULLIGAN, 2014; MOREIREA; SCHLEMMER, 2020; NAMBISAN et al., 2017; KOHLI; MELVILLE, 2019; BAUM; RABL 2019; OPLAND et al., 2020; NYBAKK et al., 2009; ROSINI; ALVES; ALVES, 2018; SCHUCHMANN; SEUFERT, 2015; BECKMANN, 2015
As organizações devem reagir as modificações impostas pela evolução tecnológica, estando atentas as novas habilidades que despontam para uma transformação digital bem-sucedida e em busca de prosperar; A estratégia educacional corporativa quando alinhada a estratégia organizacional, ganha relevância à medida que o capital humano, capital intelectual e o conhecimento se tornam elementos críticos trazidos pela transformação digital.	FENECH; BAGUANT; IVANOV, 2019; GROVER, 2015; SEUFERT; MEIER, 2016; CHIGONA, 2018; ALBINO; SOUZA, 2019; BERGHAUS; BACK, 2016; TRENKLE 2019; SOUZA; ROCHA 2019; BAUM; RABL 2019; FENECH; BAGUANT; IVANOV, 2019; HEAVIN; POWER, 2018; ALBINO; OTA et al., 2019.
A tecnologia quando colocada a serviço da educação corporativa, pode alterar a dinâmica do processo de aprendizagem e ampliar a forma de pensar o seu uso na educação, provocando uma mudança de paradigma, passando a promover uma cultura de aprendizagem contínua e ecossistemas educacionais que centram suas práticas baseado mais na forma do que o meio de entrega.	ROSINI; ALVES; ALVES, 2018; ALBERTIN, 2004; CABRAL; KASSICK, 2016; FIALHO; BARROS; RANGEL, 2019; TONELLI; WILNER, 2019; BECKER, 2019; MOREIRA; SCHLEMMER, 2020; MAIA, 2017; CAMPANA, 2019; CHIMENES; PRATES, 2015; ROLIM; SCARAMUZZA, 2016; SIMONSON, 2019; MORAN, 2013; LOPES; GOUVEIA; REIS, 2019; BEXKER, 2019; MAIA, 2012
O mundo físico e digital está mais interligado, devido a democratização no acesso à informação e conhecimento que se potencializaram pelos meios digitais; A orquestração das atividades, flexibilização e personalização da aprendizagem através da inserção da tecnologia digital, promove um melhor alinhamento da estratégia educacional as necessidades do indivíduo, promovendo uma experiência significativa.	LEAL; ALBERTIN, 2015; ALBERTIN; BRAUER, 2012; BECKER, 2019; ROLIM; SCARAMUZZA, 2016; FILATRO; CAVALCANTI, 2018; RIBEIRO et al., 2018, CHIMENES; PRATES, 2015; ALONSO; SILVA, 2018; MCKENNA, 2019; ROTH; KELLER, 2019; SEUFERT; MEIER, 2016; KATKALO; SOUZA, 2019; TRUONG, 2016; XIE et al., 2019.

(Continua)

Quadro 15 – Síntese dos principais conceitos do referencial teórico

Principais Conceitos	Principais Autores (ordem de citação)
Os processos educacionais que devem se manter relevantes e se tornam tendência para a organização serão aqueles que promovem uma experiência significativa, contribuem para a jornada de desenvolvimento e que possam estar mais integrados nas práticas do dia a dia pela flexibilização e personalização proporcionadas pela transformação da tecnologia.	RIBEIRO et al., 2018; CHIMENES; PRATES, 2015; ALONSO; SILVA, 2018; MCKENNA, 2019; ROTH; KELLER, 2019; SEUFERT; MEIER, 2016; KATKALO; MOEHRLE; VOLKOV, 2018; FREIRE, et al., 2016; FILATRO; CAVALCANTI, 2018
A mobilidade, a educação no local de trabalho e o aprendizado informal promovidos pela inovação tecnológica e a conectividade ganham relevância no ambiente de aprendizagem, constantemente alterando a dinâmica do trabalho; O processo educacional à medida em que é enriquecido por tecnologias digitais e/ou redes de comunicação, possibilita atingir uma educação totalmente <i>online</i> e digital, promovendo um novo ecossistema educativo reticular.	ROSINI; ALVES; ALVES, 2018; ALBERTIN, 2004; CABRAL; KASSICK, 2016; FIALHO; BARROS; RANGEL, 2019; FIALHO; BARROS; RANGEL, 2019; TONELLI; WILNER, 2019; BECKER, 2019; MOREIRA; SCHLEMMER, 2020; SCHLEMMER, et al., 2020; ASSIS 2019; BECKMANN, 2015; FILATRO; CAVALCANTI, 2018; GENESINI; MAIA 2008; BEHAR; TORREZZAN, 2009; GIACUM; BREMAN, 2016
A tecnologia a serviço da educação precisa repensar os modelos para estratégias virtuais; EaD/ <i>e-learning</i> como solução para democratizar e acelerar ritmo de capacitação com o aluno no centro do processo de educacional; Educação <i>Online</i> , Educação Digital <i>Onlife</i> preconizando o conceito de uma nova realidade hiperconectada; Evolução das plataformas de gestão do conhecimento (LMS, LEP e LRS) evoluindo com a inserção da tecnologia digital.	NANINI, 2019; KATKALO; MOEHRLE; VOLKOV, 2018; ALONSO; SILVA, 2018; SANCHEZ; SANCHEZ: ALBERTIN, 2015; RIBEIRO et al., 2018; LEAL; ALBERTIN, 2015; FIALHO; BARROS; RANGEL, 2019; CHIMENES; PRATES, 2015; ALBERTIN; BRAUER, 2012; MOREIRA; SCHLEMMER, 2020; FREYERMUTH, 2020
Análise do volume de dados para uma melhor tomada de decisões educacionais; Melhorar a experiência do usuário potencializando a personalização e uma melhor avaliação do alcance e desempenho; Análise preditiva e informações usadas por algoritmos aumentando a interação homem e máquina; Jogos virtuais na educação para alcance de maior engajamento; RA/RV, através de recursos onipresentes, insere o aluno em um ambiente imerso de conhecimento e aprendizagem.	BECKMAN, 2015; HAYA et al., 2015; KNOX, 2018; FILATRO; CAVALCANTI, 2018; GIACUM; BREMAN, 2016; KELLER, 2018; ADNANA et al. 2019; PIERCE; HATHAWAY, 2018; WANG; YUAN; ELHOSENY, 2019; CARENY, 2016; DENANMI, 2018; CHAPMAN; RICH, 2015; HARLEY et al., 2016; TIEN-CHI; MU-YEN; WEN-PAO, 2019
Pandemia provocada pela COVID-19 ajudou as empresas a promoverem as ferramentas digitais e acelerarem a força de trabalho na transformação digital de suas atividades e práticas educacionais; Transposição de práticas presenciais para <i>online</i> sem devidas adequações metodológicas coloca em risco a consolidação das ferramentas educacionais.	EBOLI (2020); CONSTANCIO (2020); WATERMEYER et al., (2020); MOREIRA; SCHLEMMER, (2020)

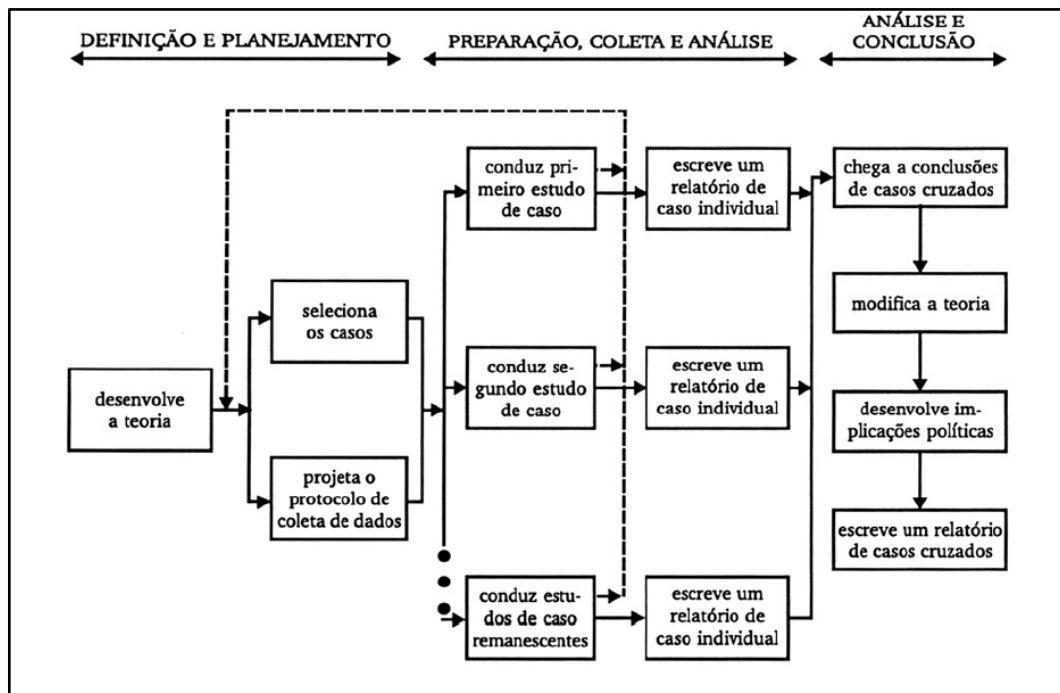
Fonte: Elaborado própria

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A proposta é conduzir uma pesquisa que se classifica como exploratória, por meio de abordagem qualitativa e lógica indutiva. A escolha da lógica indutiva foi com o objetivo de focar na qualidade e profundidade dos dados e informações coletadas e não se restringir aos conceitos teóricos existentes, uma vez que a lógica indutiva utiliza-se da observação dos fatos para a validação ou não dos conceitos (COLLIS; HUSSEY, 2013). Os métodos de pesquisa de abordagem qualitativas foram desenvolvidos nas ciências sociais porque permitem ao pesquisador estudar fenômenos sociais e culturais (MYERS, 1997).

Nessa proposta foi escolhido o método de estudo de caso múltiplos devido ao contexto altamente diversificado e complexo em que está inserida a importância de uma educação corporativa inovadora para ajudar a acelerar e influenciar a transformação da organização. O estudo de caso nesse contexto envolve investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto de mundo real (YIN, 2017). O objetivo de explorar ideias e modelos em relação às práticas educacionais e tecnologias empregadas nos processos educacionais corporativos no contexto da transformação digital faz com que essa técnica se apresente a mais adequada por não retratar claramente os limites entre fenômeno e contexto (YIN, 2017).

Figura 6 – Diagrama para estudo de caso múltiplo



Fonte: Yin (2017)

Para Yin (2017), uma das vantagens do estudo de caso é o pesquisador também ter a possibilidade de utilizar múltiplas fontes de evidência. A convergência de múltiplas fontes de

evidências é feita pelo processo de triangulação de dados e informação, o que permite aumentar a validade do estudo de caso (CRESWELL, 2014). Para esse estudo foi utilizada a triangulação dos dados obtidos a partir das entrevistas semiestruturada, a análise documental disponibilizada pelas empresas e múltiplas fontes de evidência. O nível de investigação proposto em relação ao ambiente organizacional e à unidade de análise foram os líderes e gestores da área educacional, responsáveis pela implantação das estratégias educacionais corporativas. Esse público foi escolhido em função de serem fomentadores e influenciadores em seu ambiente por meio das práticas e cultura organizacional estabelecidas, e podendo contribuir para deixar as crenças ultrapassadas para trás e adotar novas práticas (SAVIĆ, 2019). Todos os entrevistados possuem grande experiência na área de educação corporativa, característica que foi considerada na seleção dos participantes, uma vez que são capazes de fornecer informações relevantes sobre o tema.

3.1 SELEÇÃO DOS CASOS

A amostra pesquisada compreende quatro organizações que estão envolvidas com a jornada de transformação digital de seus negócios e processos internos, e contam com estratégias educacionais tecnológicas digitais em suas ações.

Dentre as organizações escolhidas estão uma indústria alimentícia, uma operadora de telefonia, uma instituição financeira e um provedor nacional de soluções educacionais corporativas baseada em tecnologia digital no Brasil. A escolha foi realizada utilizando dois critérios básicos, a acessibilidade para realizar a pesquisa com as empresas e a variabilidade de organizações de segmentos diferentes. A ideia de escolher organizações de segmentos diferentes baseou-se em conseguir explorar como o tema desse trabalho está caracterizado em ambientes diferentes, por meio do cruzamento dos casos, e demonstrar como as organizações podem se beneficiar da educação corporativa independente do ramo de atuação.

Desta forma, os casos foram definidos por acessibilidade, embora a pesquisadora tenha tido o cuidado de verificar se os casos selecionados eram representativos em relação ao universo de empresas com atuação no mercado brasileiro e em relação à experiência profissional dos executivos entrevistados.

As empresas A, B e C foram entrevistadas com o objetivo de entender o momento da organização em relação às práticas educacionais corporativas, na visão de quem está dentro da organização e está envolvido direta ou indiretamente nos projetos. Por outro lado, a empresa D trouxe a contribuição de quem é um provedor de educação baseado em tecnologia e está do

lado de fora das organizações, possuidora de uma visão abrangente do mercado. A ideia de trazer o olhar de um fornecedor que atua diretamente com as áreas educacionais das empresas foi a de tentar compreender, do ponto de vista de um parceiro, o quanto as empresas estão imbuídas nessa jornada e o quanto partilham do mesmo horizonte em relação ao tema.

Quadro 16 – Detalhes das empresas entrevistadas

Empresa	Tempo de mercado	Ramo de atuação	Nº colaboradores
Empresa A	150 anos	Indústria Alimentícia	339.000
Empresa B	17 anos	Concessionária de Telefonia	100.000
Empresa C	31 anos	Instituição Financeira	710
Empresa D	24 anos	Tecnologia, Conteúdo e Serviços Digitais	7.000

Fonte: Elaboração própria

O convite para participar da pesquisa foi realizado por e-mail no mês de julho de 2020, via carta de apresentação do projeto e informações sobre a dinâmica da entrevista, tempo e período necessários, bem como o compromisso com a confidencialidade dos dados.

Após o aceite do convite, a próxima etapa compreendeu os ajustes acerca da data das entrevistas, as quais aconteceram nos meses de julho e agosto 2020, via sistema *Zoom* de sala virtual. Essa tecnologia de acesso virtual para realização das entrevistas foi utilizada devido ao distanciamento social imposto pela pandemia promovida pelo COVID-19.

Para as empresas C e D, a pesquisa contou com dois entrevistados indicados pela própria empresa para que se pudesse garantir o máximo de informações sobre o caso através da múltipla fonte de evidência.

Quadro 17– Relação de entrevistados

Entrevistado	Empresa	Nível de atuação	Data da entrevista
EA	Empresa A	<i>Sr Operations Training Program Manager Latin America</i>	29/07/2020
EB	Empresa B	Gerente de Educação Corporativa	06/08/2020
EC1	Empresa C	Gerente de Educação Corporativa	11/08/2020
EC2	Empresa C	Especialista de Recursos Humanos – Inovação e TI	14/08/2020
ED1	Empresa D	<i>Business Development Director</i>	18/08/2020
ED2	Empresa D	Diretor de Educação Digital	21/08/2020

Fonte: Elaboração própria

3.2 COLETA DE DADOS

Para que tanto o processo educacional e o momento atual da empresa em relação a transformação digital pudessem ser explorados, os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, enquanto os dados de natureza secundária foram obtidos de acordo com a disponibilidade das empresas em fornecer documentos de domínio público, pesquisa de sites da empresa e demais periódicos que foram julgados necessários para a composição do trabalho. O esforço de coleta de dados tanto no nível primário quanto secundário se concentraram em reunir informações para analisar possíveis elementos de ligação entre a transformação das práticas educacionais corporativas digitais e o processo de transformação e capacitação instalados na organização.

A técnica selecionada para a coleta de dados foi a da entrevista semiestruturada, que permite maior liberdade de expressão por parte do entrevistado e ajuda o entrevistador a manter o foco (GIL, 2010). Conforme ponderado por Yin (2005), para a formulação de boas questões se faz necessário entender que a pesquisa é sobre questões, não necessariamente sobre respostas, nas quais algumas repostas podem levar à formulação de uma nova questão. É importante ressaltar que a entrevista semiestruturada é uma das formas para coletar dados e ela se insere em um contexto conceitual maior, que é a interação com o entrevistado no momento da coleta (MANZINI, 2004). Para Manzini (2004), a entrevista semiestruturada está alicerçada sobre questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, através dos quais se elabora um roteiro com as perguntas principais, que serão complementadas por outras questões inerentes ao momento da entrevista, na qual também poderão emergir informações livres não condicionadas a um padrão pré-definido.

O mesmo roteiro base foi seguido com todas as empresas entrevistadas, porém, para a Empresa D, as perguntas foram adaptadas, uma vez que foi explorada a percepção que a empresa tem sobre as organizações como um todo.

O roteiro da entrevista foi dividido em categorias de análise. O critério de agrupar a estrutura da entrevista em categorias de análise é o de traduzir uma ideia específica, que tanto pode ser um conceito, uma prática, ou uma relação entre eles. Segundo Laville e Dionne (1999), esse critério permite ao entrevistador não apenas organizar as informações, como também promover uma melhor compreensão do conteúdo pelas das unidades de análise que são constituídas por expressões, palavras, frases relacionadas aos temas e a outros elementos que se relacionam e representam sentido e valor.

As categorias de análise foram correlacionadas com os objetivos específicos da pesquisa para facilitar a coleta e melhor interpretação dos dados.

O Quadro 18 a seguir apresenta as categorias de análise que foram definidas:

Quadro 18 – Categorias de análise dos casos

No da categoria	Categoria de análise
1	Educação Corporativa – sobre a empresa
2	Transformação Digital e Estratégia Educacional
3	Tecnologia Digital no Processo de Ensino e Aprendizagem Corporativo / Tendências
4	Desafios e Capacidade de Inovação de Educação Corporativa

Fonte: Elaboração própria

A preparação para a coleta de dados, quando não bem realizada, pode colocar em risco e prejudicar todo trabalho de investigação do estudo de caso (YIN, 2015). Para esse trabalho foi realizado um teste piloto da entrevista com o objetivo de validar a efetividade do questionário e localizar possíveis ajustes. Há motivos para realizar o estudo-piloto, pois somente após o grupo de testes lidar com o questionário é possível compreender o que cada item significa (BECKER, 2019). O teste piloto da entrevista ajuda o pesquisador a refinar as questões da pesquisa e constatar se há limitações ou outras falhas na estrutura da entrevista, além de permitir as correções e revisões importantes antes da implementação do estudo (TURNER, 2010). As entrevistas piloto foram realizadas com dois profissionais especialistas em educação corporativa para avaliar as questões como um todo, podendo medir a clareza das perguntas, a melhor ordem a ser executada e o quanto as questões podem ajudar a explorar o tema pesquisado. O teste piloto realizado ajudou a reformular melhor as perguntas, alterar a ordem de conduzir o questionário, além de redimensionar o tempo necessário para a aplicação da entrevista.

Outro elemento importante para o escopo dessa análise de casos foi o planejamento da coleta de dados, onde está presente a necessidade de uma preparação para a entrevista (MANZINI, 2004). Nesse trabalho foi utilizado um protocolo de coleta de dados que teve como objetivo planejar e executar todas as etapas pré-definidas. O protocolo é um instrumento eficaz e uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, o que orienta o pesquisador na realização da coleta de dados (YIN, 2015). As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados usando um gravador de áudio, para que as informações pudessem ser transcritas posteriormente, combinado com as anotações da pesquisadora tiradas durante as entrevistas. Todas as medidas foram tomadas para aumentar a confiabilidade do estudo (CRESWELL, 2014).

A seguir no Quadro 19, está definido as principais etapas do protocolo de coleta de dados e o seu respectivo descritivo:

Quadro 19 – Protocolo de coleta de dados

Etapas	Descritivo
Entrevista piloto	A entrevista piloto serve para avaliar o questionário que foi elaborado e realizar possíveis ajustes, quanto para testar o modelo da entrevista.
Preparativos que antecedem a entrevista	Definição de data, horário e local da entrevista; Preparar forma de registro: anotações e equipamento para gravação em áudio.
Apresentação	Apresentação do entrevistador; Explicar o objetivo da pesquisa/estudo de caso; Observações gerais ao entrevistado sobre a entrevista; Definição do compromisso de confidencialidade; Consentimento da gravação da entrevista.
Levantamento de informações	Recolher informações da empresa pesquisada: Empresa / Ramo de Atividade / Porte / Número de Funcionários; Experiência e características do entrevistado (para controle da pesquisadora): Nome do entrevistado / Área de Atuação / Cargo / Tempo na empresa.
Entrevista	Explicar como foi estruturada a entrevista; Utilização do questionário base para condução da entrevista; Encerrar a entrevista e questionar o entrevistado sobre possíveis novos contatos com o objetivo de esclarecer algum ponto ainda sobre o tema.
Relatórios da entrevista	Elaboração do relatório final da entrevista em duas etapas: etapa 1: transcrição da entrevista com dados em estado bruto; etapa 2: organização das informações em categoria de análise.

Fonte: Elaboração própria baseado em Guerra (2010)

3.3 ANÁLISE DE DADOS

O resultado no processo de desenho da entrevista é o de interpretar os dados coletados. Nessa fase o pesquisador deve compreender o que acabou de ser descoberto e compilar os dados em seções ou grupos de informações, também conhecidos como temas ou códigos (CRESWELL, 2014).

O modo de análise indutiva se deu por meio dos dados qualitativos coletados durante a entrevista semiestruturada e demais informações obtidas dos documentos fornecidos pelas empresas, assim como sites e informações oficiais de domínio público. Por se tratar de um estudo de casos múltiplos, a análise se deu pela explicação geral que se ajustasse a cada caso (YIN, 2015), com o objetivo de compreender as principais categorias de análise das entrevistas, abordando também os vínculos entre eles.

Segundo Yin (2015), adotar uma estratégia analítica geral é a melhor preparação para a condução da análise do estudo de caso, em que a proposta é de ligar os dados do estudo de caso aos conceitos para se obter uma orientação na análise dos dados.

A análise do conteúdo foi realizada em etapas onde primeiramente foi feita uma pré-análise com o objetivo de organizar todo o material e os passos a serem executados. Em posse da visão geral de todo o material, foi realizada a construção das categorias de análise como definido na coleta de dados.

O Quadro 20 abaixo apresenta um resumo de como as categorias de análise foram correlacionadas com os objetivos específicos e com o referencial teórico foi explorado no trabalho.

Quadro 20 – Modelo consolidado do projeto de pesquisa

Objetivos específicos	Referencial teórico	Categoria de análise
1- Explorar como o ambiente de aprendizagem digital e as metodologias educacionais estão contribuindo na jornada de transformação digital das organizações.	2.2 Transformação digital no ambiente corporativa; 2.3 Educação corporativa; 2.3.1 Estratégia educacional corporativa.	1-Educação corporativa; 2-Transformação digital e estratégia educacional.
2- Entender como a aprendizagem pode estar intrínseca no dia a dia de trabalho através da transformação digital do processo educacional; 3- Explorar quais tendências digitais aplicadas à educação estão se estabelecendo.	2.3.2 Educação a distância no ambiente corporativo; 2.3.3 Tecnologia da informação Aplicada a educação corporativa; 2.3.6 Tendências em educação corporativa.	3-Tecnologia digital no processo de ensino e aprendizagem corporativa/tendências.
4- Avaliar a capacidade de inovação educacional no ambiente corporativo; 5- Explorar desafios da educação corporativa em promover uma cultura de aprendizagem constante aliada a tecnologia digital.	2.1 Inovação e intraempreendedorismo; 2.3.4 Transformação digital na educação corporativa; 2.3.5 Inovação da educação corporativa; 2.4 Educação Corporativa – Desafios Impostos pela Pandemia COVID-19.	4-Desafios e capacidade de inovação de educação corporativa.

Fonte: Elaboração própria

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS CASOS

As próximas seções apresentam a análise dos resultados dos casos que foram coletados por meio das entrevistas semiestruturadas com os gestores de cada empresa e análise dos documentos fornecidos.

Cada caso é apresentado com o agrupamento das categorias de análise que correspondem aos objetivos específicos contextualizados dentro de cada tema.

O anonimato das empresas será mantido de acordo com o que já foi relatado na metodologia. Para cada empresa será denominada uma letra do alfabeto para que o leitor possa melhor interpretar os dados. As principais falas dos entrevistados foram destacadas como citação, com a fonte em itálico.

4.1 CASO EMPRESA A

Trata-se de uma indústria com cerca de 339 mil funcionários, a qual faz parte de um complexo empresarial multinacional que conta com mais de 150 anos de atuação no mercado.

4.1.1 Educação corporativa

A área de educação corporativa se reporta à estrutura global internacional de educação corporativa. Além dessa estrutura global, há três centros regionais de capacitação, incluindo Latim América (LATAM). A área de educação corporativa Latim América, além de se reportar para a estrutura global de educação corporativa, apresenta também um reporte indireto para o diretor de tecnologia global.

A área de educação corporativa atua com o modelo de centro de competências, ofertando soluções de capacitação e desenvolvimento para colaboradores de forma institucional e regional de operações. As soluções ofertadas são tanto presenciais quanto *online* e desenvolvem todos os treinamentos e programas de desenvolvimento de acordo com as estratégias da organização.

4.1.2 Transformação digital e estratégia educacional

O processo de transformação digital da empresa está em ascensão, segundo o entrevistado, e a empresa está investindo em grandes projetos, principalmente com soluções de laboratórios de inovação e tecnologia que atuam no incremento e lançamento de novos produtos. A empresa atualmente destaca que tem um programa de *trainee* 2020 (Brasil) focado em transformação digital. O processo seletivo utiliza-se de gamificação, realidade virtual, indústria 4.0, entre outros, o que demonstra que a empresa está em busca de novos talentos para uma jornada digital:

O programa de desenvolvimento que tem duração de 2 anos segue o modelo de aprendizagem 70-20-10, onde 70% das ações são baseadas nas experiências mão na massa, 20% de mentoria e feedback e 10% nos cursos técnicos/conceituais... (EA)

Dentre as soluções citadas de capacitação profissional, a empresa conta com soluções em *e-learning*, com ensino síncrono e assíncrono, vídeos instrucionais, *e-books*, *podcast* de temas variados etc. Disponibilizado por plataforma de aprendizagem (LMS), além de acessar os cursos obrigatórios, os funcionários também conseguem personalizar a trilha de capacitação de acordo com temas de interesse e suas necessidades de desenvolvimento organizacional, o que possibilita que cada colaborador tenha um plano de capacitação exclusivo. Dentre as

ferramentas citadas para capacitação, utilizam-se salas de aulas virtuais com *Skype*, *Adobe Connect* e *Teams*. Utilizam-se também as plataformas LMS (*Corneston* e *New Edge*), as quais realizam toda a gestão dos treinamentos técnicos/funcionais e concentram os programas institucionais, promovendo uma mescla de soluções.

Em relação ao momento de transformação digital da organização e da própria área de educação corporativa, percebe-se que caminham com certa sintonia. A maioria das propostas educacionais inovadoras e baseada em tecnologias digitais estão sendo feitas pela área de educação corporativa em conjunto com as estratégias propostas pela organização: *“Em conjunto com a estratégia da organização, buscamos o que há de mais inovador em termos de tecnologias educacionais e curadoria de conteúdos para suprir as necessidades de inovação e transformação digital da organização [...]”* (EA). Dentre as estratégias educacionais propostas, o processo de transformação digital da organização se faz presente pelo mapeamento das competências funcionais, para organizar de forma global as ações de desenvolvimento e capacitação dos funcionários. O lançamento desse programa, que tem como foco o mapeamento de competências para estratégias digital, está planejado para o segundo semestre de 2020, que será implantado por fases, e tem o objetivo de promover o conhecimento e aprendizagem para os temas relacionados a transformação digital da empresa:

Realizamos um grande mapeamento de competências funcionais para nos organizarmos de forma global, o tema relacionado a transformação digital já está embutido nesse processo [...] esse projeto começa a ser implantado a partir de agosto/2020 e será por ondas. (EA)

As estratégias educacionais baseadas em tecnologia permeiam todas as ações educacionais da empresa, fator relevante pelo fato de atuarem com troca de ações educacionais com outros países, considerando a tecnologia como um dos pilares fundamentais para as decisões estratégicas educacionais. Em relação à transformação digital da empresa e a participação dos funcionários nas ações educacionais relacionadas ao tema, percebe-se com maior interesse e engajamento por parte das áreas relacionadas a linha de frente, que impacta diretamente o negócio. As demais áreas parecem um pouco mais distantes do tema:

Percebo maior interesse e engajamento em relação aos temas relacionados a transformação digital nas áreas que impactam diretamente o negócio, geralmente são as áreas de desenvolvimento de produtos e equipe comercial, as demais áreas que tem um foco mais administrativas, não tenho percebido o mesmo engajamento. (EA)

O entrevistado aponta que o processo educacional permeia as atividades do dia a dia do colaborador: *“Exercer as atividades de trabalho e adquirir conhecimento agora estão juntos no dia a dia, ajudando a transformar o mindset dos colaboradores.”* (EA). Os programas de

capacitação estão estruturados na metodologia 70/20/10, na qual 70% das ações são baseadas em experiência no trabalho, 20% no relacionamento com demais colegas da área e 10% nas bases conceituais e teóricas. Existe a mescla de soluções de conteúdos oferecidos pela própria empresa, assim como conteúdos externos, delegando a responsabilidade para o funcionário personalizar a própria trilha de desenvolvimento com outros cursos ofertados pelo mercado:

Embora essa personalização não seja de responsabilidade da área de educação corporativa, existem relatórios que podem acompanhar essa personalização de trilhas e entender o movimento de interesses de desenvolvimento da organização, o que nos possibilita tomar novas decisões educacionais de acordo com o interesse dos funcionários. (EA)

Foi apontado que a influência da tecnologia na educação corporativa é essencial, uma vez que todos os planos educacionais atualmente realizados têm tecnologia digital empregada e contam com a estratégia da aplicação do conhecimento diretamente nas atividades desempenhadas no dia a dia:

A tecnologia da informação sempre esteve muito presente nos processos educacionais da empresa, mas não era tão perceptível como agora em que tudo passou a ser acessado de forma remota, hoje de fato os funcionários percebem que estão trabalhando e estudando online, sendo as vezes impossível distinguir quando começa um e termina o outro. (EA)

4.1.3 Tecnologia no processo de ensino e aprendizagem corporativa

Em relação às novas tecnologias empregadas no processo educacional, acredita-se que há bastante espaço para evolução das práticas educacionais baseada em tecnologia digital, todavia, os custos representam um grande obstáculo na evolução do processo. Há alguns projetos ainda em desenvolvimento, como por exemplo um baseado em realidade aumentada em sua composição e estratégia educacional, assim também com as metodologias baseadas em jogos e análise preditiva:

As ações educacionais que envolvem gamification ainda estão em estudo, mas deve sair algum projeto no segundo semestre de 2021. [...] analytics aplicado a educação e análise preditiva devem ser projetos priorizados para o próximo ano, onde será possível fazer uma oferta baseada em dados... (EA)

Segundo o entrevistado, as ações que focam em *microlearning*, vídeos e aplicativos para celular, têm sido relevantes nesse momento e devem continuar. A questão da personalização dos programas e rede de colaboração também tem se mostrado bastante efetiva e promissora a longo prazo:

Além dos cursos e programas obrigatórios, as plataformas LMS disponibilizam conteúdos de micro aprendizagem, vídeos e também uma versão em aplicativo para que os usuários possam criar suas trilhas de capacitação de acordo com seu plano de desenvolvimento e, inclusive, conseguem interagir com outros colegas para compartilhar conhecimento e planos de capacitação [...] essas ações devem perdurar nas nossas estratégias educacionais durante um bom tempo... (EA)

As estratégias educacionais se apresentam bem alinhadas com as estratégias de negócios digitais. Existem programas sendo desenvolvidos que já contam com novas tecnologias para que o funcionário, por meio da experiência digital de aprendizado, já se ambiente tanto com a evolução da aprendizagem quanto com a estratégia de negócios:

Adquirimos recentemente uma plataforma global para conduzir de forma paralela as ações educacionais focadas na jornada de transformação digital [...] onde os funcionários, via um processo educacional inovador, se capacitam nos temas envolvidos na transformação digital. (EA)

A área de educação corporativa procura propor soluções tecnológicas nos processos de aprendizagem à medida em que a tecnologia faz sentido na estratégia educacional com objetividade e efetividade da ação proposta, assim como fazer uma boa gestão do conhecimento a partir da inserção da tecnologia:

[...] muitas das propostas de inovação na área educacional estão sendo feitas pela nossa área de treinamento, embora as áreas demandantes costumem propor algumas vezes também [...] as soluções são baseadas no valor agregado e não no modismo das soluções tecnológicas, focando apenas em soluções que apresentam valor ao processo educacional. (EA)

A mobilidade tem se mostrado um quesito importante para a capacitação dos funcionários, as sessões educacionais virtuais são em sua maioria disponibilizadas dentro da jornada de trabalho, mas as demais soluções assíncronas de *e-learning* estão disponíveis 24 horas, via plataforma educacional (LMS) e aplicativos no celular.

Considera-se que a tecnologia precisa entrar nos processos educacionais sem barreiras burocráticas de avaliação formal e controles de carga horária de cursos, uma vez que o processo de capacitação do ambiente de trabalho, baseado na experiência e colaboração não tem, na maioria das vezes, como ser mensurado de forma efetiva.

4.1.4 Capacidade de inovação e desafios da educação corporativa

Em relação à capacidade de inovação da área de educação, a mesma vem sendo conduzida diretamente ligada à estratégia do negócio. Os projetos que estão ligados aos negócios digitais contam com um programa educacional em desenvolvimento na estrutura global, inclusive sendo implementados em uma plataforma (LMS) independente para essa

finalidade, de forma paralela com as demais iniciativas de desenvolvimento e capacitação da organização:

[...] para a parte de business e negócios digitais tem programas sendo desenvolvidos fortemente, compramos uma plataforma exclusiva para essa finalidade [...] tem uma abordagem diferente sendo conduzida paralelamente pela unidade global, por ser uma necessidade das três regiões, [...] vem apoiar a jornada de transformação digital da organização e ganhou bastante relevância com a pandemia. (EA)

Outras iniciativas estão sendo analisadas em relação às oportunidades de inovação, mas ainda de forma embrionária e mais relacionadas às áreas de suporte de recursos humanos, tais como soluções de *machine learning* e *chat bot* para respostas de temas que envolvem dúvidas de funcionários.

A área de educação corporativa possui um sistema de BI (*Business Intelligence*) bastante completo, chamado de *Power BI*, o qual possibilita cruzar diversas informações dos funcionários que vão além das conclusões de cursos e carga horária realizada:

[...] com o Power BI é possível promover ranking por gênero, idade, faixa etária, público [...] diferenciar fábrica e escritório, por negócio, geografia, função e demais informações que possam ser trabalhadas no futuro, com o objetivo de promover uma análise e interpretação dos dados mais eficientes para uma melhor tomada de decisão em relação as necessidades educacionais... (EA)

A entrevistada percebe que a tecnologia educacional na empresa evoluiu muito nos últimos anos, mas, por outro lado, perdeu-se autonomia com o reporte para o escritório global. Embora os fornecedores e parceiros de soluções educacionais digitais atuem de forma global, alguns processos se tornaram burocráticos e morosos devido ao alinhamento global. A questão de disponibilidade de orçamento para a inserção de novas metodologias baseada em tecnologia também se apresenta como um obstáculo na evolução das ferramentas:

Precisamos evoluir na autonomia para atuar regionalmente [...] às vezes precisamos descolar do global e tomar ações regionais, embora a solução global otimize a utilização do orçamento que geralmente é escasso [...] é necessário desapegar dos processos burocráticos que lutam contra a velocidade da transformação digital, precisa ir mais para a prática, deixar um pouco de fora o comando e controle, reconhecer as soluções como parte do dia a dia de trabalho e não como obrigação. (EA)

Ainda se faz presente a necessidade de uma governança forte para engajar os funcionários, embora seja apontado que alguns países da América Latina têm coordenado isso de forma mais efetiva ultimamente. Apesar de toda a evolução percebida com a inclusão das tecnologias empregadas nos processos educacionais, algumas pessoas ainda são bastante resistentes, deixando de explorar as novas ferramentas. Esse processo está em transformação com a inserção das ferramentas também no ambiente de trabalho com a entrada do *home office*.

4.1.5 Impactos da pandemia COVID-19

A empresa expõe que o isolamento promovido pela pandemia COVID-19 ajudou a impulsionar ainda mais o processo de capacitação baseado em tecnologia que já estava instalado na empresa, no qual muitas tecnologias que não estavam sendo exploradas acabaram ganhando novas oportunidades:

Antes da pandemia tinham alguns treinamentos que eram presenciais, mas atualmente demonstra que não será mais necessário, como todos os cursos foram virtualizados e estão se mostrando bem efetivos, a tendência de explorar as novas tecnologias e metodologias digitais ganharam maior oportunidade. (EA)

Acredita-se também que a virtualização dos programas educacionais contribui para otimizar o orçamento da área, uma vez que elimina custos de logística e de viagens, possibilitando atender muito mais pessoas. As questões digitais ganharam bastante relevância com a pandemia, posto que as equipes educacionais instaladas em cada país ajudam na adesão dos profissionais ao programa.

4.2 CASO EMPRESA B

Trata-se de uma concessionária de telefonia móvel com cerca de 100 mil funcionários, com 17 anos de atuação no mercado.

4.2.1 Educação corporativa

A área de educação corporativa apresenta uma estratégia que vai além das ações de treinamento de liderança e técnico/operacional dos colaboradores, abrindo os horizontes para um âmbito mais focado em educação continuada, convênios e parcerias com empresas educacionais. Essa área de educação corporativa faz parte da estrutura de desenvolvimento organizacional, que através de um trabalho de governança cuida dos programas institucionais, de liderança e da capacitação técnica funcional das áreas de suporte ao negócio. A capacitação da força de vendas, relacionamento com o cliente e operações técnicas é descentralizada, possui gerências e coordenações específicas de treinamento operacional, e não respondem hierarquicamente à área de educação corporativa institucional, mas diretamente ao negócio, ganhando, assim, mais autonomia e velocidade na ponta, embora sigam a governança e estruturas das diretrizes da área de educação corporativa.

4.2.2 Transformação digital e estratégia educacional

Em relação ao processo de transformação digital da empresa, considera-se maduro em termos de negócio por ser uma empresa de tecnologia que vende soluções digitais.

No tocante à participação dos colaboradores nas estratégias educacionais digitais, percebe-se que há uma participação mais efetiva das equipes relacionadas à área comercial e de atendimento, tendo um envolvimento menos efetivo em relação às equipes administrativas, de suporte ao negócio e liderança. Valorizando a aprendizagem constante dos colaboradores, a equipe de educação corporativa tem se dedicado a um processo de transição dos conteúdos de capacitação, onde a área deixa de prover conteúdos de desenvolvimento para realizar a curadoria dos conteúdos. Essa mudança faz com que o portfólio de conteúdo se torne muito mais atrativo, oferecendo o que há de mais relevante e atualizado do mercado educacional.

A área de educação corporativa considera que a plataforma educacional e os programas internos não têm como suprir sozinha todas as necessidades de aprendizado e na velocidade exigida pelo mercado. Trabalha-se fortemente com a curadoria de conteúdo, a qual tem se tornado uma ferramenta estratégica e com um diferencial que contribui para a constante capacitação dos colaboradores nesse ambiente de mudanças impulsionadas pela transformação digital:

[...] começamos a criar projetos novos onde estão tornando a nossa plataforma (LMS) em um catálogos com trilhas, cursos e comunidades oficiais mas também estão se tornando um hub de informação continuada [...]conectando as principais plataforma de MOOCS que tem no mercado, não só conecta, como também realizamos a curadoria, o cuidado de explicar e orientar em relação aos temas é fundamental [...] ex. o colaborador precisa de um curso de leis que está conectados com esse mundo digital, indicamos por exemplo Harvard, lá ele já conecta uma página que já foi testada no trabalho de curadoria e de facilitação para cair já nos temas importantes [...] o restante da ação é com os objetivos do colaborador em se desenvolver [...] a área de educação corporativa não tem como abraçar o mundo inteiro e prover todos os temas de necessidade de desenvolvimento, [...] nos consideramos um líder orientador e coaching apresentando caminhos, essa é uma grande tendência e onde a organização está focando atualmente. (EB)

O programa de liderança também é outro exemplo de um programa 100% *online* e em multiformatos. Segundo o entrevistado, “[...] temos temas divididos em 13 objetos de aprendizagem que variam entre *webinar*, *podcasts*, artigos, infográficos, tutoria, fórum, mentoria online e comunidades práticas...” (EB). Com um público-alvo de 4.000 líderes, os facilitadores são de dentro da organização, há convidados de fora e curadoria de outras empresas e, com uma grande adesão dos líderes, tem sido um *case* de sucesso, o qual se apresentou para o mercado no mês de setembro/2020.

A plataforma de treinamento (LMS) tem uma série de cursos e programas baseados em trilhas de capacitação que atendem a um público que vai desde o técnico funcional até o desenvolvimento da liderança. A plataforma é baseada em quatro programas distintos que formam a jornada do colaborador na organização. Tais programas variam desde uma integração virtual para os novos funcionários, um programa focado no ciclo de desenvolvimento (onde avalia-se o potencial de desempenho), até uma plataforma de treinamento técnico funcional que suporta o programa chamado Conexão Aprender.

Possuímos um grande portfólio de cursos e programas, que são ofertados via LMS, que está distribuído em multiformatos tais como salas virtuais de treinamento síncrona e assíncrona, webinars, cursos em formatos de vídeo aulas, podcast, tutoria e mentoria online, fóruns de discussão temáticos, comunidades de boas práticas. (EB)

A área de educação corporativa está conduzindo todo o processo de nivelamento de conhecimento focado em transformação digital. Embora nenhuma área tenha solicitado essa capacitação, essa foi uma iniciativa da área de educação corporativa, na qual há um encontro interessante entre iniciativas propostas pela área de educação e a busca das áreas pelos temas, segundo o gestor de educação corporativa. Apesar da área educacional buscar trabalhar em parceria com a estratégia das áreas em geral, ainda se percebe uma maior velocidade nas áreas de negócio em termos de transformação digital:

Estamos no momento trabalhando em uma estratégia de nivelamento do conhecimento em relação a transformação digital, onde foi empregado fortemente a metodologia ágil, cultura de dados, machine learning entre outros temas que promovem um olhar para a transformação digital e aproxime mais as áreas na mesma velocidade que o negócio. (EB)

Existe um projeto que está sendo conduzido, chamado de Mapa de Calor de Conhecimento, que é uma espécie de ferramenta de *assessment*, a qual é conduzida pelas metodologias ágeis, *design think* e que ajuda a entender o quanto a organização está madura em termos de conhecimentos para a transformação digital:

Trabalhamos um conceito chamado de mapa de calor de conhecimento onde são avaliados o quanto a organização está envolvida nas questões de transformação digital [...] acabamos tendo uma concentração maior de conhecimento na própria área de transformação digital, pelo fato de estarem organizados em silos e lidarem diretamente com o tema. (EB)

As atividades no local de trabalho estão em constate desenvolvimento e os processos de desenvolvimento chamados de *on the job training*, estão menos focados nos antigos modelos de comando e controle de capacitação. Eles fluem de forma mais natural dentro das áreas baseadas em *squads* e modelos ágeis, sendo dinâmico, onde o aprendizado também vem pelo

erro, acerto, prototipação etc. Não é possível controlar esse tipo de ação se apresentando de forma mais fluida, baseada em experiências do dia a dia e aliada às jornadas de aprendizagem.

Aplicou-se um importante programa de desenvolvimento baseado na experiência do cliente, o qual foi 100% digital. O próximo passo seria a possibilidade de transformar esse programa em um produto para ser vendido ao cliente B2B (*Business-to-Business*). Segundo a visão do entrevistado, essa seria uma grande evolução das práticas educacionais influenciando o cliente:

Esse programa contribui para a formação dos colaboradores de forma muito prática através de cases e habilidades para ajudar os nossos clientes a ampliarem suas vendas [...] o conhecimento foi exercitado na prática com base em cases reais de clientes. (EB)

Além dos cursos e programas ofertados, conta-se ainda com as comunidades práticas que são distribuídas por público, como jovem aprendiz e liderança, ou por áreas temáticas, como no caso das áreas de negócio. As comunidades práticas, baseadas em ferramentas de colaboração, permitem que os funcionários troquem experiência e conhecimento entre diversas áreas. A plataforma está disponível 24h, com conteúdo no formato responsivo, sendo possível navegar em multidispositivos.

4.2.3 Tecnologia no processo de ensino e aprendizagem corporativa

Acredita-se que, de fato, as ferramentas de *analytics* e personalização da experiência do colaborador devem evoluir muito em educação, uma vez que existem bons *cases* no mercado, ainda que precisem evoluir muito:

[...] uma estratégia de educação centrada no aluno precisa de tecnologia de dados, cultura de dados para tornar a experiência do colaborador única e interessante, porque se ele não tem na empresa ele vai encontrar fora, hoje não evoluímos muito nesse tema, estamos ainda testadas as tutorias e mentorias que acaba contribuindo sem precisar de muitos dados, tornando um pouco mais personalizada o aprendizado de cada pessoa. (EB)

Um processo de integração está sendo desenhado usando *chat bot* e dados do novo funcionário. Esse projeto ainda não foi implantado por questões de custos, mas acredita-se que esse será um grande “pulo do gato”, já que, por meio de algoritmos, será possível trazer apoio e suporte educacional para os novos funcionários, além da própria curadoria de conteúdo que poderá utilizar de inteligência artificial para elaboração desse processo de forma automática:

O processo de curadoria educacional que estamos realizando atualmente, com o tempo será realizada de forma mais fluida via chat bot, a o aprendizado de máquina terá condições de fazer esse processo. (EB)

Quando questionado sobre a influência da tecnologia na educação corporativa, o entrevistado considerou ser difícil desconectar o processo de educação corporativa da tecnologia. A aprendizagem mediada por tecnologia não é mais uma tendência, mas sim uma necessidade, e dificilmente seria possível levar capacitação para um grande número de colaboradores espalhados fisicamente pelo Brasil:

[...] com as estratégias digitais isso se torna possível, mesmo por se tratar de um negócio dinâmico onde os produtos e estratégias são criados em uma velocidade que não teriam tempo hábil par capacitar toda a força de vendas espalhada fisicamente. (EB)

4.2.4 Capacidade de inovação e desafios da educação corporativa

Procurando promover o processo de transformação digital, a área de educação corporativa busca voluntariamente parcerias dentro da empresa para desenvolvimento das metodologias educacionais, como por exemplo a parceria estabelecida com o *hub* de inovação, que desenvolve projetos focados em inovação tecnológica. Anteriormente, o *hub* de inovação construía suas ações educacionais de forma independente e não envolvia educação corporativa. Contudo, atualmente, trabalha-se em conjunto no processo de transformação digital, capacitando não apenas o próprio laboratório de inovação, como também as demais equipes enquanto se busca, em conjunto, a evolução da empresa via educação.

É relatado que qualquer projeto ou iniciativa educacional que é planejada precisa estar alinhada à estratégia da organização, considerando que dentro da estratégia da organização já está embutida a estratégia de transformação digital, o que possibilita a área de educação corporativa promover inovação em conjunto com a estratégia de negócio.

Além das possibilidades promovidas pelo próprio negócio, também se trabalha com as demais iniciativas a partir do levantamento produzido por uma ferramenta de *assessment* (mapa de calor de conhecimento). A partir da identificação do *gap* de conhecimento e as ações necessários para a jornada de transformação digital da organização, são desenvolvidas estratégias educacionais, baseadas nas novas metodologias, e parceria com o *hub* de inovação da empresa em busca de tendências de mercado:

O mapa de calor do conhecimento funciona através de investigação por pesquisa online via a ferramenta Google Forms, faz a pesquisa online e o trabalho de design think com grupos diversos, utiliza o mapa de empatia, o desenho de jornada digital e a partir disso identifica onde estão as áreas menos e mais alinhadas com os novos conhecimentos exigidos para a transformação digital, e o grau de dificuldade de familiaridade com o tema. (EB)

Existe um mapeamento de competências voltada para a estratégia de transformação digital da organização e, além disso, há também uma parceria com o *hub* de inovação, onde são elencadas essas competências que tem foco em empreendedorismo corporativo que, segundo a empresa, está muito ligado ao processo de transformação digital.

[...] esse modelo é recente e ainda estamos no processo de amadurecimento onde focamos os principais temas que precisam ser trabalhados como por exemplo a 'produtização' que é uma dessas competências, tem também os soft skills como colaboração, criatividade entre outros. (EB)

Considera-se que no último ano passos largos foram dados em direção à transformação digital das práticas educacionais. No ano de 2020, viveu-se um bom momento, em contrapartida, as limitações ainda são tecnológicas, como por exemplo a usabilidade da plataforma e a usabilidade de aplicativos. Embora exista uma melhora em relação aos sites educacionais, ainda há alguns recursos mais “engessados” que fazem gerar uma rejeição por parte do usuário em relação às ações educacionais, principalmente por parte dos executivos que estão menos aculturados e não dispõem de muito tempo disponível para ações educacionais. Além das limitações tecnológicas por parte dos usuários, ainda perdura a questão do comando e controle muito forte, o qual se faz necessário um trabalho de cultura organizacional para mudança de *mindset*. A área de educação corporativa foi envolvida desde o início do processo de mudança cultural, de forma que foi possível a construção de uma nova cultura desejada, a qual se encontra em momento de transformação:

[...] percebemos que a maior força que temos para transformação cultural é a educação, portanto acreditamos que a mudança vem da educação é um fator importante, as melhores entregas, as mais significativas de recursos humanos têm saído da área de educação, mesmo não sendo um projeto de educação foi viabilizado por educação. (EB)

A necessidade do patrocínio da liderança ainda se faz fundamental, pois sua inexistência impossibilita a evolução das ações educacionais, que claramente se conectam com a cultura da organização que precisa também valorizar esse processo:

A organização tem em sua cultura o valor inovação, isso faz parte do nosso dia a dia, em uma cultura de comando e controle, inovação bate de frente [...] existe um terreno fértil para isso na empresa, acreditamos que inovar é importante [...] então com esse patrocínio e apoio da cultura, conseguiremos pouco a pouco evoluir nos modelos de aprendizagem. (EB)

Acredita-se que a organização e o mercado como um todo precisam desapegar do comando e controle exigidos nos modelos educacionais tradicionais, deixar de olhar somente para as métricas e indicadores de carga horária e número de pessoas treinadas, percentual de

investimentos versus treinamentos, e focar mais a questão do quanto as pessoas estão aplicando os conhecimentos adquiridos no dia a dia, achando relevante e aderindo as atividades.

Apesar de considerar que a organização evoluiu muito em suas práticas, os principais obstáculos que ainda se encontra no processo de transformação digital da área educacional estão relacionados à falta de apoio da liderança.

4.2.5 Impactos da pandemia COVID-19

Segundo o entrevistado, as ações impostas pelo isolamento social promovido pela pandemia COVID-19 foi e ainda tem sido um grande impulsionador em educação corporativa. Considera-se que os colaboradores da área educacional trabalharam muito no começo da pandemia porque a área de educação corporativa se tornou um grande canal de comunicação e aprendizagem sobre a própria pandemia e as práticas de como adequar os modelos de trabalho nas questões digitais e em *home office*:

[...] De fato as mudanças que estão vivendo no contexto atual da covid-19, teve uma aceleração gigante, todos pedem ajuda da área de educação para conduzir seus projetos educacionais em busca dessa transformação. (EB)

O envolvimento das equipes administrativas, de suporte e de liderança se intensificou com os colaboradores no modelo de *home office*, transformando também a área de educação corporativa em um importante veículo de comunicação.

4.3 CASO EMPRESA C

Trata-se de uma instituição financeira, especializada na concessão de crédito e serviços para empresas de médio e grande porte. Além de atuar há mais 30 anos no Brasil e com um quadro de aproximadamente 710 colaboradores, a instituição também conta com uma estrutura global e de atuação local.

4.3.1 Educação corporativa

A área de educação corporativa é responsável pelas ações de capacitação técnico/funcional, programas de desenvolvimento organizacional, liderança e formação de novos talentos com o programa de estágio institucional e comercial. Nos últimos anos, os esforços foram concentrados nos programas de cultura organizacional e desenvolvimento da equipe comercial, que adotou uma estratégia *blended* de desenvolvimento das equipes

utilizando-se das ações *online* e oficinas presenciais com o objetivo de alavancar produtos e serviços focados na estratégia de negócios.

Um dos principais programas do ano de 2020 estava ligada à jornada de inovação e intraempreendedorismo, que visa dar velocidade e foco na criação de novos negócios alavancando a transformação digital da organização. O modelo de educação corporativa ainda está em transformação e, embora muitas ações de melhorias promovidas pela tecnologia digital já tenham sido implementadas, ainda é necessário evoluir no que tange o engajamento da organização na construção de uma cultura de aprendizagem.

4.3.2 Transformação digital e estratégia educacional

Considera-se que a empresa está em uma fase importante de transformação digital, na qual foi definido uma estratégia de negócios vislumbrando um cenário futuro onde o desenvolvimento de novos negócios será intensificado e os já existentes serão alavancados. Os profissionais estão sendo capacitados aos poucos no processo de transformação digital da organização e contam com uma equipe nova com a criação da vice-presidência de inovação, que ajuda a impulsionar o tema e a influenciar o desenvolvimento dos demais funcionários.

Existe uma estratégia educacional para o processo de transformação digital para conseguir focar e ganhar velocidade na preparação dos colaboradores. Foi desenvolvido um programa de capacitação que conta com uma jornada de desenvolvimento com foco no mundo digital. Baseado no modelo de trilha de aprendizagem, o programa de inovação e intraempreendedorismo possui uma jornada que em alguns momentos envolve e engaja a organização como um todo e, em outros momentos, foca nos profissionais que estão diretamente ligados aos programas e desenvolvimento de novos negócios:

Quando os projetos aprovados entram para o processo de desenvolvimento final, demais funcionários são convidados a participar da equipe o que possibilita ampliar o conhecimento e aprendizagem de diversas áreas com o novo projeto. (EC2)

O Programa de Inovação e Intraempreendedorismo segue uma estratégia de capacitação que envolve quatro etapas que vai desde o lançamento das novas ideias/negócios até a entrega final do protótipo ou produto final desenhado:

Esse modelo de capacitação e desenvolvimento em quatro etapas, chamamos de funil de inovação, onde conforme os colaboradores caminham nas etapas de participação e desenvolvimento, o grupo vai sendo reduzido por eliminatórias para etapas subsequentes do desafio. (EC2)

No início da jornada, no momento de captura de ideias, todos os funcionários são convidados a participar, sem filtro de cargo, área ou função. Na etapa seguinte são escolhidas 20 pessoas que apresentaram projetos com foco em inovação e transformação do negócio, as quais passam pelas oficinas de modelagem onde são capacitadas em metodologias de design para escreverem seus modelos de negócio:

[...] na etapa subsequente que também é eliminatória, eles passam para a criação do MVP (Minimum Viable Product) e teste de seus produtos por meio de protótipos, os projetos que são escolhidos nessa etapa entram para a reta final onde as melhores ideias aprovadas participam da aceleração, momento em que os projetos ganham velocidade e são colocados à disposição dos clientes do banco. (EC2)

Toda essa jornada que vai desde a sugestão de novas ideias até a entrega final do produto leva até 12 meses, sendo que, conforme alguns estão já evoluídos dentro do túnel de inovação, novas ideias podem estar sendo geradas novamente no início do processo de ideação. Esse programa que, contará com duas novas rodadas para o ano de 2021, busca promover uma mudança de cultura e comportamento para as questões do mundo digital promovidos pelo processo de aprendizagem:

[...] é uma forma de aprendizado colocando na prática com um tempo de desenvolvimento curto e transformador, os desafios são grandes para o grupo e o apoio vem da cultura da organização que através de seus pilares e práticas, valoriza a inovação. (EC2)

O Programa de Inovação e Intraempreendedorismo foi desenvolvido com o objetivo de capacitar o profissional no desenvolvimento dos projetos e promover uma experiência de aprendizagem que amplie a perspectiva digital na prática. Todos os funcionários são convidados a participar dos *webinars* de inovação e das ações de cursos *online*, que ficam à disposição 24 horas no LMS, independente do colaborador ter projeto em desenvolvimento ou não:

Baseado no conceito de Provoca, Aprende e Aplica, as metodologias foram escolhidas promovendo desde webinar temáticos durante toda a jornada, cursos online de prateleira com profissionais renomados do mercado e oficinas presenciais virtuais para exercitar o conhecimento adquirido. (EC1)

Como a jornada de inovação e intraempreendedorismo caminha de acordo com a evolução do projeto, a atividade de capacitação e desenvolvimento acaba sendo intrínseca no dia a dia onde, além de ser capacitado, os colaboradores já aplicam o conhecimento no desenvolvimento dos próprios projetos dentro das áreas de atuação.

Outras iniciativas também são implementadas para transformar as práticas educacionais e incitar os colaboradores a desenvolverem um olhar inovador e exercitarem o conhecimento na prática. As oficinas de *hackathon* geram várias iniciativas que contribuem para inovação e

alteração dos processos internos da organização. O Programa de Desenvolvimento Comercial, baseado em cursos *online* e oficinas para explorar portfólio de clientes em conjunto com a equipe de crédito para geração de novos negócios, também é um exemplo de aquisição de conhecimento exercido na prática do dia a dia e foi um dos primeiros projetos da organização a contar com a estratégia *blended* de cursos *online* via LMS, indicação de potenciais clientes na ferramenta e oficinas presenciais:

[...] o estudo dos conteúdos online em relação aos conceitos dos produtos e abordagem comercial no horário de preferência de cada um, atrelado ao estudo de cases reais de negócio, permite que os funcionários participem das oficinas práticas e possam explorar oportunidades reais de negócio em conjunto com a equipe de crédito do banco... (EC1).

As oficinas de hackathon mostrou o quanto toda a organização está envolvida na geração de novas ideias e em busca de transformar os nossos processos internos. [...] foram geradas várias ideias que foram implantadas ao longo do ano pelos próprios grupos de trabalho. (EC2)

Além da jornada de desenvolvimento, os funcionários também contam com participação em eventos específicos de mercado, tais como feiras, *workshops* e cursos voltados para os temas digital de acordo com a atuação de cada um na organização.

A participação varia de programa para programa, mas contam com 70% de efetividade na participação, especialmente porque a capacitação faz parte da estratégia de desenvolvimento da área. Percebe-se que a adesão aos programas aumentou quando houve a entrada do aplicativo via celular:

[...] começamos com o acesso via desktop ainda no local de trabalho e no segundo semestre lançamos o aplicativo para celular onde os cursos e programas online ficam disponíveis 24 horas, podendo ser acessado de qualquer lugar, o que facilitou o acesso do público de forma geral. (EC1)

Entende-se que no ano de 2020 a organização avançou bastante com as práticas educacionais devido à implantação de um novo LMS Atena que permite disponibilizar mais recursos. Entretanto, a instituição ainda está em um processo de aculturação e evolução da organização como um todo, ainda que haja a percepção relevância da área de educação corporativa no engajamento e preparação das equipes. Por meio de recursos modernos e inovadores em relação às antigas práticas educacionais, os colaboradores da instituição têm tido a oportunidade de aprenderem novos conceitos enquanto passam por uma experiência digital na abordagem educacional.

4.3.3 Tecnologia no processo ensino e aprendizagem corporativa

O modelo de encontros virtuais via *webinars* e salas virtuais de aprendizagem já era uma prática testada na organização, mas que se mostrou bastante efetiva com a pandemia.

O *microlearning* tem se apresentado como uma grande tendência nas práticas educacionais atuais, principalmente pelo fato de as pessoas disponibilizarem menos de tempo para os processos de aprendizagem, o que também intensificou com a entrada do *home office* e suas necessidades de ganho de eficiência nas ações educacionais:

Trabalhamos fortemente a granularidade dos conteúdos online, os vídeos geralmente não ultrapassam 5 minutos e os módulos dos cursos, são fracionados em pequenos objetos de aprendizagem que podem ser acessados via mobile. (EC1)

A *gamification* é uma das estratégias que está em fase de pesquisa e desenvolvimento e uma parte do programa de estágio já conta com essa prática, ainda que de forma sutil, mas outros programas devem ser trazidos para a realidade dos jogos:

[...] a nossa plataforma LMS já está estruturada para a aplicação da gamificação, mas acreditamos que é preciso uma estratégia educacional bem definida para que essa funcionalidade seja bem explorada e faça sentido no processo educacional. (EC1)

As ferramentas de colaboração tendem a se intensificar com a implantação de uma plataforma de comunicação nova adotada pela organização. O *mobile learning* foi recém lançado, mas já se apresenta como um recurso de sucesso entre os funcionários, que se sentiram mais livres para navegar nos cursos.

O programa de curadoria de conteúdo, que é desenvolvido em conjunto com representantes da organização, está em evolução e contará com o modelo educacional definido pela área centrado nas metodologias estabelecidas e na governança centralizada para embalar o processo de aprendizagem da organização. O principal objetivo do programa é capacitar os principais líderes em temas da atualidade para que eles possam alavancar os temas dentro de suas equipes e na organização:

A curadoria de conteúdo é realizada pelas áreas chave do banco com a governança da área de educação corporativa. Com a curadoria, além de levantar temas de interesse para a organização, podemos também mapear os principais gaps de desenvolvimento de cada área e em conjunto encontrar soluções educacionais de ponta no mercado, sempre levando como diretrizes o nosso modelo educacional pré-definido pela área de educação corporativa que inclui práticas baseada em tecnologia. (EC1)

As tecnologias educacionais são percebidas como uma das principais aliadas no processo de capacitação. Atualmente, a maioria dos programas tem ação de desenvolvimento

blended, onde a estratégia de capacitação tem uma parte presencial e outras atividades *online*, de forma a aproveitar o melhor do que cada tecnologia tem a oferecer em termos de facilidade de acesso, compartilhamento de informações e personalização da aprendizagem. Acredita-se que uma boa estratégia educacional que aproveita o melhor que as metodologias e tecnologias têm a oferecer, aliada aos novos conceitos promovidos pelos adventos digitais, pode contribuir para a transformação da organização:

[...] as metodologias embutidas na jornada de desenvolvimento e capacitação também funciona como um propulsor para as novas descobertas e mudança de modelo mental a medida em que você vivência novas tecnologias e formas diferentes de gerar conhecimento. (EC2)

4.3.4 Capacidade de inovação e desafios de educação corporativa

A área de educação corporativa tem atuado para contribuir com um olhar inovador no processo educacional como um todo, que abarca desde a proposição de novas mídias digitais até a realização de parceria com principais *player* de mercado que também já atua com um olhar para o futuro.

Considera-se que quando as ações educacionais estão atreladas a estratégia de desenvolvimento das áreas, ganha-se mais força para alavancar as tecnologias e metodologias propostas. Acredita-se que essa evolução do desenvolvimento da organização e da própria área de educação precisa acontecer em conjunto; assim como a organização deve viver um processo de desenvolvimento e transformação digital, as práticas educacionais também devem andar no mesmo ritmo:

Não dá para a organização como um todo estar em plena evolução de transformação digital e a área de educação corporativa continuar amarrada em modelos ultrapassados de ensino e aprendizagem, ambas precisam caminhar em sintonia [...] o que exige profissionais da área de educação mais bem preparado, além de entender a estratégia da organização, se atualizar em metodologias educacionais e em fermentas tecnológicas. (EC2)

A área de educação corporativa tem atuado em conjunto com a estratégia da área de inovação e uma parceria que ajuda no desenho do programa de capacitação foi estabelecida. Inclusive, esse foi um dos maiores programas de desenvolvimento para o ano de 2020, além do programa de cultura organizacional que também visou trazer um olhar inovador para o jeito de atuar na organização.

Atualmente não existe um mapeamento das competências voltado para a estratégia de transformação digital, mas toda a curadoria dos temas atualmente disponíveis, tanto na jornada do programa de inovação e intraempreendedorismo quanto nos cursos ofertados via LMS, tem

um olhar voltado para os principais temas, que o entrevistado considera como importantes para inovação e transformação da organização tais como: *Be The Change, Be Plural, Think Digital, Sensemaking, New Business Model*, entre outros. “*Todos esses temas foram adquiridos de prontos de prateleira e compõem a trilha de inovação e intraempreendedorismo.*” (EC1)

A área de educação corporativa está em processo de transformação da sua estratégia educacional, o processo de curadoria de conteúdo é realizado por funcionários-chave da organização com o apoio da área educacional. Esse processo ainda não está instituído de forma oficial e organizado na empresa como um todo, mas já acontece com as principais práticas e ações educacionais alinhadas a estratégia da organização. O grande desafio está em envolver as demais áreas e garantir que aconteça de forma orgânica e garanta a qualidade dos conteúdos, o foco nas competências necessárias e a inclusão de estratégias tecnológicas no processo. Embora não tenha o mapeamento de competências voltados para a transformação digital da organização, esse tema será um dos pilares no momento de apontar soluções educacionais em cada campo de atuação:

Os profissionais-chave de cada área, ao mesmo tempo em que ajudam a fazer a curadoria dos temas específicos de sua área, acabam também reciclando seus conhecimentos e adquirindo novos conhecimentos e competências uma vez que estará em contato com o que tem mais inovador e atual no mercado educacional relacionado ao seu campo de atuação. (EC1)

O maior desafio está na mudança de modelo mental, pois ainda existe muita resistência por parte de alguns colaboradores para aceitar as novas propostas de negócio de modelo de trabalho, o que impacta negativamente a tomada de decisão em relação aos novos investimentos:

[...] mudança de mindset é o grande desafio, as áreas que estão inseridas em um contexto de pensar de forma diferente, conflita as vezes com o restante da organização que entra em choque com as novas iniciativas. Inova requer investimento, condição complicada para culturas mais conservadoras. (EC2)

Um outro desafio também encontrado é em relação ao orçamento para entrar com as novas metodologias educacionais baseadas em tecnologia digital:

A produção de conteúdo nos novos formatos e a inserção de novas tecnologias necessita de um investimento, principalmente quando você está na fase inicial de implantação, que você ainda precisa realizar parceria com os players de mercado e adequar suas metodologias. (EC1)

O acultramento dos colaboradores também se apresenta como um dos grandes desafios, uma vez que ainda existe um público resistente em relação às inovações propostas pelas novas práticas educacionais. Acredita-se que é preciso ampliar a visão do gestor para

novos recursos e metodologias educacionais fazendo com que eles trabalhem o engajamento de suas equipes de forma mais efetiva:

Alguns líderes ainda acreditam que os cursos online são somente complemento da ação presencial, acreditando que o processo de capacitação pode existir somente com práticas em sala de aula presencial. (EC1)

O entrevistado pondera que a questão do comando e controle ainda é muito presente, principalmente imposta pelos órgãos reguladores que são bastante atuantes em relação às instituições financeiras:

É preciso desapegar do comando e controle e questionar alguns regulamentos que ainda são seguidos há anos sem serem de fato questionados a sua efetividade, os órgãos reguladores ainda estão focando em cobranças de cursos regulatórios e capacitação obrigatória com a principal fonte de capacitação da organização. (EC1)

Os projetos educacionais, principalmente os mais inovadores, ganham maior força quando desenvolvidos em conjunto com as áreas. A educação corporativa precisa estabelecer parcerias para evoluir nas práticas educacionais e, quando sozinha, se torna apenas mais uma prática isolada que não garante engajamento do público.

A área de educação corporativa, apesar das dificuldades, acredita fortemente na transformação digital de seus modelos e maior engajamento dos colaboradores, o que possibilita que o projeto continue em uma direção promissora.

A área de recursos humanos está revisitando todas as tecnologias para gestão de pessoas. O projeto denominado “Ecossistema Tecnológico para Gestão de Pessoas” está em fase de implementação, onde processos estão sendo automatizados e algumas tecnologias, já obsoletas, estão em fase de substituição. Esse projeto, além de modernizar os subsistemas de recursos humanos, visa contribuir para a mudança de *mindset* da liderança na gestão de suas equipes, uma vez que apresenta o que tem de mais inovador, baseado em tecnologia digital para gestão de pessoas. A área de educação corporativa tem sido pioneira na substituição das tecnologias ofertadas para os colaboradores e se tornando referência para as demais áreas de recursos humanos.

4.3.5 Impactos da pandemia COVID-19

O processo de *home office* adotado na organização devido a pandemia provocada pelo COVID-19 contribuiu para aculturar a organização nas ferramentas que antes não eram muito exploradas, como por exemplo salas de aula virtual e uma maior adesão a cursos *online*. Atualmente, a demanda para desenvolvimento de novos cursos e programas tem aumentado:

[...] agora com o COVID-19 a ação presencial também tem sido de forma virtual a distância. Muitos funcionários tiveram a oportunidade de conhecer e explorar melhor as ferramentas e cursos ofertados pela organização. Foi uma oportunidade também para a própria área de educação testar algumas ferramentas sem medo de errar, aumentando a demanda de desenvolvimento para a área. (EC1)

A pandemia também contribuiu para viabilizar o *home office* que ainda não estava instalado na organização, ajudando na mudança do modelo mental do funcionamento a distância, criando maior empatia em relação aos colegas de trabalho e maior exploração das ações educacionais a distância.

4.4 CASO EMPRESA D

Trata-se de uma empresa de tecnologia para educação, que faz parte de um grupo empresarial que representa a maior empresa brasileira de tecnologia, conteúdo e serviços digitais, com aproximadamente 7.000 funcionários atuando no mercado há mais de 24 anos.

Com amplo portfólio de soluções educacionais baseado em tecnologia, a empresa oferece conteúdos de prateleira desenvolvidos em parceria com renomados autores de mercado, desenvolvimento de conteúdos sob medida, consultoria em estruturação de programas e plataforma LMS para gestão do conhecimento.

O objetivo de incluir um fornecedor de educação corporativa baseada em tecnologia digital foi o de trazer uma visão geral, do ponto de vista de um importante *player* de mercado, de como as áreas de educação corporativa das empresas estão se posicionando em relação às expectativas das necessidades, sejam elas estratégicas ou não, em relação à transformação digital das organizações e da própria área educacional.

4.4.1 Educação corporativa

Quando questionado sobre a percepção sobre as empresas em relação à educação corporativa, de forma geral, o entrevistado indicou que tem a percepção de que as estruturas estão passando por um processo de mudança, em um momento de disrupção importante, onde as tradicionais arquiteturas estabelecidas de levantamento de necessidades de treinamento deixam espaço para a cocriação de desenhos e ofertas educacionais. Ambas a criação e as ofertas são baseadas não somente nas necessidades de desenvolvimento, mas também contam com um olhar ampliado do universo que inclui, além do conteúdo, o colaborador no centro do processo, tornando-se, de fato, um protagonista que valida ou não o sucesso da ação educacional com seu engajamento, consumindo ou não a proposta ofertada.

As soluções educacionais baseadas em tecnologia com a utilização de plataformas (LMS) apresenta certa maturidade em relação a utilização nas empresas, ninguém mais questiona a necessidade ou efetividade dos conteúdos *online* e as facilidades promovidas na gestão educacional. O que desponta agora é a necessidade de dar o próximo passo para inovar com novas camadas para ampliar a oferta e a gestão.

4.4.2 Transformação digital e estratégia educacional

Acredita-se que a área de educação corporativa deve focar mais no que é essencial e no que catapulta a organização para o futuro do negócio com uma cultura de inovação e de aprendizagem efetiva:

[...] uma organização que aprende, uma organização que inova, sem tentar achar que tem o domínio de tudo, mas que precisa buscar novos modelos para a oferta de conteúdo, considerando que não é só forma de mídia que os conteúdos se tornam atrativos, as vezes tem a falsa percepção de que está mais voltado para o formato da entrega, mas isso é o que tem sido menos relevante quando ofertamos conteúdos para as empresas, o que mais tem preocupado são as questões de uma boa curadoria, a relevância do tema, onde foi baseada a pesquisa e assim por diante. (ED1)

A grande questão apresentada é como conseguir atender a personalização da entrega, fazendo com que tenha um custo/benefício viável, usando o que a tecnologia pode oferecer de melhor para a entrega educacional. O entrevistado tem a percepção de que as grandes empresas já entenderam que é preciso mudar, mas seu processo ainda é lento. Dessa forma, essas empresas têm buscado fazer uma reorganização de suas estruturas para conseguir inovar, como por exemplo quando buscam parcerias internas com os laboratórios de inovação e tecnologia. Percebe-se que as pequenas e médias empresas, que possuem uma estrutura menos robusta, têm apoiado os fornecedores a criarem essa nova educação corporativa. As empresas de menor porte, que não possuem uma estrutura grande e nem uma cultura tão enraizada, favorecem um processo de mudança mais rápido:

Estamos apostando nas empresas que no passado achavam que não podiam apoiar esse processo de educação corporativa, o pessoal de recursos humanos tinha equipes pequenas, e de repente são essas pessoas que precisam se inserir mais nesse mercado e ajudar na construção de cases para influenciar as grandes empresas. (ED1)

As empresas estão se dando conta de que é possível capacitar os funcionários de forma digital e parecem ter perdido o pré-conceito de que o digital é bom até certo ponto e depois perde efetividade. No entanto, é constatado que as ações educacionais *online* precisam ser bem planejadas dentro de uma estratégia, podendo modelar as melhores ações, e que não se pode criticar e condenar uma metodologia ou tecnologia se ela estiver empregada de forma errada:

As áreas educacionais precisam ganhar mais velocidade fazendo um blended de soluções, a organização não precisa desenvolver o conteúdo inteiro do tema internamente [...] essa junção das peças do que tem pronto de qualidade, do que tem gratuito de qualidade, do que tem no acadêmico de qualidade... (ED1)

[...]contextualizando e dando o toque do que tem a ver com a empresa, vai ajudar a capacitar para a jornada de transformação digital... (ED2)

[...] isso é mais do que produzir curso e programas personalizados, é uma maneira de contextualizar e comunicar de forma correta, o tema é o mesmo, vai mudar sempre, tem que ter mais gente pesquisando [...] percebo um grande valor na curadoria de conteúdo, nós fornecedores temos que conseguir apoiar mais e agregar mais valor nas pesquisas de conteúdo, temos que curar e embalar de alguma maneira para que a empresa possa escolher o que serve ou não para a sua estratégia, a solução em si vai estar mais pronta. (ED1)

Quando abordado sobre as competências voltadas para a estratégia de transformação digital, acredita-se que as organizações falam sobre as competências do futuro para se apoiar na zona de conforto, percebendo que é a forma como a área de recursos humanos sabe se movimentar. Entende-se que é a forma mais tangível para aterrissar as soluções educacionais, conseguindo dar motivo para alguma ação educacional acontecer. Sem se apoiar no modelo de competências, algumas empresas tendem a ver seus processos educacionais desaparecerem, principalmente quando ainda não estão apoiados em dados, apresentando poucas certezas sobre sua eficácia. Existe o medo de correr riscos, não assumindo a reponsabilidade de que vale a pena investir. Os modelos de competências, principalmente quando apoiados em fonte de pesquisa globais, apoiam o desenvolvimento da estratégia educacional:

O modelo de competências assim como a estrutura e arquitetura de educação corporativa tem que ser dinâmico, tem que conseguir acompanhar a mudança do mercado, considero positivo e normal ter novas habilidades despontando, acredito que todos os estudos que são feitos no mercado são validos, porque eles dão insumos mais concretos por onde poderiam trabalhar com os colaboradores, que tipo de habilidades transversais e comportamentos deveriam capacitar [...]mas excesso de mudanças pode confundir o colaborador. (ED1)

O entrevistado sente que os modelos novos de competência baseados no futuro não espelham necessariamente o modelo de competência estabelecido pela empresa, e considera que alterar constantemente o modelo de competências vai gerar confusão para o colaborador, que deve focar o seu desenvolvimento nos temas relevantes para o bom desempenho profissional e de forma prazerosa:

Entender essas competências faz mais sentido para o especialista de educação corporativa que vai ajudar a criar a estratégia educacional, o colaborador tem que receber conteúdos relevantes contextualizando o porquê daquele conhecimento, esse porquê precisa ser muito claro, a maneira como é realizada a entrega tem que ser mais prazerosa e engajadora usando de interatividade e colaboração. (ED1)

[...] antes o foco era em cursos, depois evoluiu para os modelos de trilhas de formação, que também foi valorizado durante um tempo, mas atualmente o colaborador também tem questionado o real valor da trilha de capacitação uma vez que nem sempre é levado em conta a formato com que ele consome, que muitas vezes passa pelo digital. (ED1)

A grande questão colocada pela percepção do entrevistado é conseguir identificar como viabilizar o custo-benefício da construção dos temas, que são de fato transversais e que são essenciais para aquele colaborador, naquele momento e que possa estar integrado no ambiente de trabalho:

Antes as ofertas de cursos era realizada em até cinco formatos diferentes para que pudesse atender multi-formatos de entrega, atualmente não é mais necessário fazer isso, a tecnologia evolui possibilitando construir uma única solução que poderá ser distribuída em diversos formatos (desktop, mobile, podcast, vídeo etc.) [...] também não é mais necessário ficar preso a uma ordem linear de consumo de conteúdo, o participante da ação tem a livre escolha de iniciar o seu processo de aprendizagem por onde for mais conveniente, por exemplo pelo exercício, depois voltar para a leitura, ler outras referências bibliográficas que o curso apresentar, tornando o processo mais orgânico, a estrutura menos cartesiana e contribuindo para o desejo imediato do conhecimento e da informação. (ED1)

4.4.3 Tecnologia no processo de ensino e aprendizagem corporativa

Quando questionado sobre as tecnologias emergentes para o processo educacional, o entrevistado indicou acreditar que a ferramenta de colaboração de alguma maneira deve ganhar prioridade não somente por conta do *social learning*, mas pelo fato das pessoas não terem tempo de se capacitarem em todos os temas de interesse. O entrevistado acredita também que as empresas devem estabelecer um ferramental mais atualizado e mais moderno para a troca entre os grupos de interesse. Nesse contexto, ferramentas já antigas como o fórum e *chats* devem ressurgir, mas com tecnologias que facilitarão essa experiência:

As ferramentas de colaboração têm menos a ver com tecnologia e mais a ver com modelo mental, acredito que não vamos encontrar grandes inovações nas ferramentas, mas elas estão apresentando melhor usabilidade com o avanço das tecnologias. (ED1)

[...] o chat e o fórum que nasceram com o processo de educação online não facilitavam a troca de experiência, gerando grandes volumes de conteúdo, e agora as ferramentas se modernizaram o que vai facilitar o acesso e troca de experiência. (ED2)

O entrevistado aposta também que realidade aumentada trará benefícios principalmente para as indústrias, uma vez que elas precisam de simulação de ambientes reais e possuem maior grau de risco e exposição do funcionário no mundo real. Acredita-se que a realidade aumentada não é para larga escala e nem para todos os mercados, e que o próprio celular da pessoa será

utilizado para esse fim. As ferramentas do próprio processo da transformação digital, tais como *machine learning*, IA, *chatbot*, ainda são incompreendidas para os fins educacionais pela maioria das empresas, mas há a percepção de que boas soluções já estão despontando no mercado.

O entrevistado pondera que a interação entre as pessoas precisa ser mais fluida e que, com isso, será possível ter um impacto na educação corporativa totalmente diferente. Acredita-se em uma nova educação corporativa que possa começar a nascer de forma paralela aos modelos tradicionais. A área de educação corporativa pode liderar esse processo, mas a empresa precisa ter o colaborador participando dessa construção:

Acredito na evolução da educação corporativa com a possibilidade de viabilizar projetos educacionais paralelos, onde possa ser possível testar opções mais disruptivas, deixando para trás modelos conservadores e podendo pilotar em grupos de interesse, modelos mais desestruturados e fluidos em relação aos tradicionais. (ED1)

As práticas focadas em dispositivo móveis como celulares e *tablets* têm prevalecido, assim como a personalização de conteúdo tem se utilizado das facilidades possibilitadas pelo avanço da tecnologia digital. Conteúdos educacionais em modelo de palestras tendem a ganhar maior força na versão em áudio via *podcast*:

Agora podcast está despontando, foi uma das mídias que mais cresceu no processo educacional, talvez pelo fato das pessoas estarem mais ocupadas e poderem conciliar o áudio com outras atividades, principalmente com um pacote de serviços de telefonia menos onerosos. (ED2)

O conceito da aprendizagem ao longo da vida começou a entrar com mais força na educação corporativa nos últimos dois ou três anos por meio do *on the job training* que, embora já exista há algum tempo, agora está criando algumas raízes no digital para amplificar essa prática. Tem-se a percepção de que o *on the job training*, tem sido muito importante no formato digital integrando trabalho e aprendizagem no mesmo contexto. Educação sempre foi um ponto complexo, sempre foi recortada entre presencial e *online* e, agora, o que se discute é sobre o conceito do FIGITAL:

O conceito do Figital ainda é muito incipiente, mas a principal característica é que mesmo quando estou online eu continuo sendo uma entidade física, não tem como achar que existe uma ruptura entre físico e digital, ele sempre vai ser físico por você ser uma entidade física e a comunicação sempre vai ser digital quando você está no computador. (ED2)

O acesso a conteúdo *online* (síncrono) ou *offline* (assíncrono) deixou de ser ponto de discussão, pois agora a discussão é sobre as práticas das ações *online* digital presencial/físico.

O conceito da presença física nos treinamentos também está começando a romper barreiras pelas questões do conceito digital, que integra o mundo físico e o digital, que acabam se complementando de uma maneira que antes era impossível, conforme a visão do entrevistado:

O conceito do digital acaba sendo possível por meio da interface do físico e as tecnologias digitais, como por exemplo realidade aumentada, realidade virtual, só que quando falamos de realidade virtual e aumentada, parece que estamos falando de uma super tecnologia que está distante, na realidade o próprio QR code em textos que te direciona para outros caminhos, por exemplo um site, já é uma realidade há bastante tempo. [...] essa discussão entre o online e offline já está virando coisa do passado, desde que você tem um celular no bolso você está 100% online (e-mail, mensagem, sala de vídeo etc.), você até pode ignorar, mas você está online o tempo todo. [...] esse momento vivenciado por todos nós, que o digital não é um complemento do físico e nem é um canibal do físico, ele consegue acrescentar uma camada de valor a todas as nossas experiências sejam elas quais forem... (ED2)

Considera-se que o advento da mobilidade e das informações baseada em dados (*big data*) devem se tornar uma grande tendência nas questões educacionais. O entrevistado aponta que:

Não existe nenhuma ação digital que não está preparando ou surfando nas questões de dados que podem direcionar melhor as decisões. [...] precisa ter foco em mobile first, já é comprovado que são poucos os casos de pessoas que não fazem uso maciço dos conteúdos pelo celular. Logicamente os conteúdos devem rodar no desktop, mas ele vai ser pensado para rodar primeiro no celular e depois nos desktops, esse processo está sendo invertido. (ED2)

Segundo o entrevistado a educação corporativa é considerada como um fio condutor para promover uma cultura de inovação e de aprendizagem na organização. A tecnologia aliada a esse processo passa a ser um meio efetivo de propor e organizar as práticas educacionais aliadas a outros modelos dentro da empresa, os quais poderão promover modelos mais sustentáveis e efetivos. Acredita-se que a tecnologia digital na educação corporativa passa a ser uma aliada, mas se não souber usar na medida certa e nas soluções adequadas, ela não conseguirá evoluir e nem justificar o porquê de alavancar o investimento nas questões educacionais. Quando a área de educação fica em um campo muito subjetivo, muito tecnológico e conceitual, torna-se mais difícil conseguir enxergar a estratégia de negócios das empresas e a necessidade de inovação impostas pelo mercado. As áreas de educação corporativa das empresas precisam ganhar mais velocidade para acompanhar a evolução do negócio, correrem mais riscos para conseguir propor ações no tempo e na relevância certa.

As ações educacionais a distância tem deixado de ser uma prática educacional de segunda linha para assumir uma posição de primeira linha. Isso já é uma quebra de paradigma dentro das empresas, mas, mesmo assim, percebe-se que algumas equipes ainda resistem,

acabam sendo um viés inconsciente de tentar resistir e reforçar que as práticas educacionais voltarão aos modelos tradicionais presenciais:

Educação corporativa ainda é considerado um problema da área de recursos humanos, acredita que o jeito de produzir educação corporativa precisa permear a organização como um todo para ganhar mais velocidade. (ED1)

Considera que a área de educação corporativa quanto a liderança tem um papel importante no engajamento dos profissionais nas ações educacionais propostas. A educação a distância, através da tecnologia, sempre trouxera uma leitura de que o *online* era uma prática educacional de segunda linha, sempre valorizando o foco nas ações presenciais, principalmente quando se trata dos cargos de liderança:

O líder que tem muito menos agenda, muito menos tempo, é quem deveria de fato ser o embaixador da empresa que aprende sozinha, propondo mais o autodesenvolvimento, é preciso alinhar o discurso a prática, ele até acaba falando sobre essa necessidade, mas não age como exemplo. (ED1)

4.4.4 Capacidade de inovação e desafios da educação corporativa

A área de educação corporativa tem que criar uma cultura de inovação e precisa entender a necessidade de se ter um embaixador para apoiar as mudanças. Por mais que algumas empresas tenham dado passos em direção à transformação digital, isso leva tempo:

[...] nem todo mundo tem a capacidade e persistência em criar o processo da mudança, que não acontece em um estalo, você precisa persistir, e você precisa estar pronto na hora em que ela tem para acontecer entrando com o preparo e a oportunidade. (ED1)

Acredita-se na influência da tecnologia da informação nos processos educacionais, pois sem a tecnologia não é possível dar o próximo passo para criar uma educação corporativa do futuro, onde se preza por velocidade e pessoas mais conectadas:

Não dá mais para ficar apostando somente em pequenas melhorias incrementais e em acessórios tecnológicos dentro das soluções educacionais, porque não são sustentáveis na visão do investimento, e tão pouco na visão do colaborador, principalmente quando falamos dos nativos digitais que não possuem dificuldade e não demoram a perceber que esse modelo não se sustenta e vem com um nível de crítica alta. (ED1)

O entrevistado tem a percepção de que quando as empresas são abordadas em relação à educação corporativa usando tecnologia, precisa-se sensibilizar mais pela divulgação de dados de pesquisa, *cases* de sucesso, criando uma leitura de mercado em relação às práticas educacionais emergentes. O entrevistado acredita que o processo de entendimento e conscientização das pessoas que tomam decisões das estratégias educacionais ainda é lento,

pois elas “*tentam desbravar uma mata fechada*” (ED1), sendo preciso, enquanto fornecedor, criar diversas formas de impactar as empresas de maneira mais rápida:

Algumas empresas que atendemos não estão na velocidade que o mercado precisa, ainda precisa fazer um esforço muito grande para mostrar a clareza das soluções educacionais e possibilidades. (ED1)

Além disso, o entrevistado tem a percepção de que o mundo digital rompeu barreiras para as média e pequenas empresas, uma vez que, anteriormente, quem criava novidades no mercado de educação corporativa eram as grandes empresas porque pressupunha-se que tinham maior orçamento, que havia uma cultura educacional instalada. Embora muitos ainda tentem se espelhar e esperam a ação das grandes empresas como um *benchmarking*, percebe-se que as médias e pequenas empresas possuem maior agilidade para propor e experimentar novas práticas, metodologias e experimentar novos elementos proporcionados pela tecnologia. Entretanto, percebe-se ainda que as empresas precisam se desprender das práticas antigas e dar espaço para experimentar o novo.

Não se vê profissionais da área de tecnologia misturados na área de educação corporativa e acredita-se ser necessário ter mais profissionais de TI apoiando a área de educação. O consultor educacional não deve apenas pensar nas soluções educacionais em termos de metodologia e tentar incluir ferramentas tecnológicas, mas sim ter a área de tecnologia mais inserida nas práticas educacionais e participativa nas decisões. Acredita-se que o perfil do profissional de recursos humanos está em processo de transformação, precisando entender melhor sobre tecnologia para tomar as melhores decisões:

[...] Parece não existir, nas áreas de educação corporativa, profissionais com background de TI, tem profissionais de produtos, de customer experience, de user experience, mas ainda não tem quase pessoas qualificadas em tecnologia nessa área.[...] Não tem profissionais de educação corporativa preocupados em entender tecnologia do ponto de vista prático, não para ser um técnico em TI, mas precisa entender mais algumas aplicações tecnológicas para interagir e promover um melhor entrega das soluções educacionais. (ED1)

Dentre os desafios enfrentados, acredita-se que o maior deles é o *mindset* dos colaboradores. As pessoas ainda têm dificuldade em compreender o vínculo humano com tecnologia gerando valor, além de também não quererem correr risco com as novas práticas. Alguns se queixam de pouco orçamento, não conseguindo enxergar alternativas mais simples, enquanto outros acreditam que TI é assunto da área de TI, assim como inovação é da área de inovação, o que impossibilita os indivíduos de ganharem novos repertórios. Percebe-se que as pessoas precisam entrar em uma discussão mais aprofundada, assim como são na área de negócios.

Esse processo todo é um *gap* inconsciente e o fornecedor também enfrenta essa luta, fazendo-se necessário uma melhor preparação para ajudar o mercado:

Precisa mudar e o que de fato precisa desapegar para a real evolução das práticas educacionais em relação a transformação digital, acredito que estamos na direção correta, mas a maior questão é conseguir influenciar mais na criação de uma cultura de aprendizagem e inovação. (ED1)

Acredita-se que a maneira como as novas tecnologias são incorporadas precisa ser mudada, assim como a adaptação das novas tecnologias, de forma a deixar o colaborador no centro do processo educacional, respeitando o processo de personalização e entregando soluções da forma com que cada um consome conhecimento. Ainda existe um caminho enorme a percorrer em termos de metodologia para, de fato, a educação corporativa se tornar mais digital. Entende-se que algumas empresas já devem nascer com esse conceito digital em suas estruturas de educação corporativa, o que vai fazer com que esse processo seja mais natural:

Quando olhamos de forma mais ampla, acho que é uma questão de mindset digital, acaba sendo essencial, você não muda a realidade se você não muda a mentalidade, isso não significa que vai passar a fazer tudo de forma digital, mas sim uma forma de encarar os desafios, as soluções, os problemas, entender o que tem disponível e conseguir pensar em novas alternativas. (ED1).

[...] é você conseguir sair do lugar comum, não com grandes invenções, mas com uma forma diferente de fazer um processo que vai te gerar produtividade e novos modelos de entrega, isso é pensar digitalmente. (ED2)

Ainda que as empresas tenham muito foco em controle por meio de realização de cursos e notas de avaliações de conhecimento, faz-se necessário buscar alternativas de como mensurar a experiência de aprendizagem e abandonar alguns modelos de comando e controle que não necessariamente avaliam a efetividade da ação educacional. Embora alguns mercados sejam regulamentados, esse é considerado um ponto de não retorno e as regulamentações terão que ser revistas para acomodar a evolução dos modelos educacionais:

Precisa desapegar de carga horaria de treinamento como sinônimo de aprofundamento de conhecimento, não é a carga horaria em si que define que uma ação educacional é boa ou ruim, se eu aprendo ou não, mas sim a efetividade da metodologia empregada, as regulamentações que regem o mercado educacional terão que ser revistas para acomodar a evolução dos modelos de ensino. (ED1)

4.4.5 Impactos da pandemia COVID-19

As restrições impostas pela pandemia COVID-19 e a tomada da consciência de que o digital é irreversível ajudaram muito em todo processo de educação digital. Percebe-se que ainda há muitas empresas querendo buscar novas soluções mesmo utilizando-se dos mesmos recursos, migrando as ações de sala de aula para espaços abertos:

Com o advento da covid-19, tenho a percepção de que as áreas de produtos e de negócios fizeram em dois meses o que era para ser realizado em dois anos, sendo que não é possível enxergar esse mesmo movimento e disposição das áreas de educação corporativa. (ED1)

Durante a pandemia do COVID-19 as práticas educacionais presenciais não foram possíveis e, mesmo assim, nem todas as organizações mudaram o seu modelo voltando-se para uma estratégia digital. Algumas empresas guardaram seus programas acreditando que após a pandemia seus programas originais retornarão.

Na página a seguir podemos observar o Quadro 21 com o resumo dos casos supra descritos por categoria de análise.

Quadro 21 – Resumo dos casos por categoria de análise

Categoria	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Educação Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - LMS amadurecido para gestão do conhecimento (LMS Corneston e Edge); - Gestão de educação corporativa centralizada com reporte indireto para diretor de tecnologia global; - Metodologia educacional valorizando experiência prática na aprendizagem conceito (70/20/10); - Curadoria de conteúdo com personalização de trilhas; - <i>Power BI</i> educacional para decisão baseado em dados. 	<ul style="list-style-type: none"> - LMS amadurecido para gestão do conhecimento (LMS Oracle <i>Learn</i>); - Processo educacional descentralizado com governança em educação corporativa; - Metodologia educacional valorizando experiência prática via ferramentas de colaboração; - Curadoria <i>online</i> de conteúdos para acelerar desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - LMS amadurecido para gestão do conhecimento (LMS Atena); - Processo educacional descentralizado com governança em educação corporativa; - Metodologia educacional <i>blended</i> valorizando experiência prática na aprendizagem pelos cursos <i>online</i> e oficinas presenciais; - Curadoria <i>online</i> de conteúdo com personalização de trilhas. 	<p>Percepção de que as empresas em geral estão passando por um processo de mudança na forma de realizar levantamento de necessidades educacionais, incluindo o aluno/colaborador no centro do processo;</p> <p>As plataformas (LMS) ganharam maturidade no ambiente corporativo dando espaço para a própria evolução e inclusão de novas funcionalidades.</p>
Transformação Digital e Estratégia Educacional	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento entre estratégia educacional e transformação digital da organização; - Mapeamento das competências focado na transformação digital; - Programa de trainee focado em transformação digital, com processo seletivo baseado em tecnologia; - Maioria dos planos educacionais possuem tecnologia digital empregada; - Maior Impacto e engajamento das ações de transformação digital percebido na linha de frente (negócios). 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento entre estratégia educacional e transformação digital da organização; - Mapeamento de competências focado na transformação digital; - <i>On The Job Training</i>, baseado na experiência do colaborador; - Quatro programas baseados em tecnologia para suportar a capacitação e desenvolvimento da organização; - Programa de liderança 100% <i>online</i> com multiformatos; - Maior engajamento do negócio nas ações de transformação digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento entre estratégia educacional e transformação digital da organização; - Programa de intraempreendedorismo com foco em inovação e transformação digital; - Jornada de capacitação focando os principais temas da transformação digital; - Oficinas de <i>Hackathon</i> para incitar a criatividade da organização; - Curadoria de conteúdo utilizando metodologias pré-definidas; - Programa comercial pioneiro na organização, focado em solução <i>blended</i> tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - As ações educacionais baseada em tecnologia precisam ser bem planejadas para agregar valor; - Dificuldade das empresas em enxergar as necessidades estratégicas e inovações impostas pelo mercado; - Estratégia educacional valorizando o colaborador no centro do processo de capacitação; - Competências ajudam a área de educação corporativa a ancorar as estratégias educacionais, mas não deve suprir todas as necessidades de transformação da organização.

(Continua)

Quadro 21 – Resumo dos casos por categorias de análise

Categoria	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Tecnologia Digital no Processo de Ensino e Aprendizagem / Tendências	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilidade relevante para a capacitação dos funcionários através de <i>smartphone e tablets</i>; - <i>Microlearning</i>, vídeos e aplicativos para celular despontam como tendências; - Maior efetividade da personalização dos programas e rede de colaboração; - Realidade aumentada, metodologias baseadas em jogos e análise preditiva já se encontram em desenvolvimento. - Outras iniciativas em análise como <i>machine learning e chat bot</i> para suporte a dúvidas de funcionários. - <i>Power BI</i> Educacional para melhor tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia no processo educacional considerada essencial devido dispersão geográfica; - Personalização das trilhas de capacitação via LMS; - Em desenvolvimento um processo de integração usando <i>chat bot</i> e dados do funcionário; - Suporte e apoio educacional baseado em algoritmos; - Em estudo a evolução da curadoria de conteúdo de forma automática por meio da Inteligência artificial. - Acesso de conteúdos educacionais via multidispositivos e multiformatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilidade ganhando relevância por meio de acesso via <i>smartphone e tablets</i>; - O <i>microlearning</i> tem se apresentado como uma grande tendência nas práticas educacionais; - <i>Webinar</i> e sala de aulas virtuais como práticas amadurecidas no processo educacional; - <i>Gamification</i> como estratégia educacional para programa de estágio; - Análise preditiva para ofertar conteúdo personalizado para cada indivíduo de forma automática (em desenvolvimento); - Acesso de conteúdos educacionais via multidispositivos e multiformatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Social learning</i> através das ferramentas de colaboração deve ganhar maior robustez; - As ferramentas do próprio processo da transformação digital tais como <i>machine learning</i>, IA, <i>chatbot</i>, RA ainda são incompreendidas para os fins educacionais pela maioria das empresas; - Prevalece as práticas focadas em dispositivo móvel e também a personalização de conteúdo se utilizando da tecnologia. - <i>On the job training</i>, ressurgindo no formato digital integrando trabalho e aprendizagem no mesmo contexto. - <i>Data analysis</i> deve direcionar melhor as decisões educacionais.
Capacidade de Inovação e Desafios de Educação Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Educação corporativa propõe soluções tecnológicas quando faz sentido na estratégia educacional; - Custos como obstáculos para a evolução das práticas educacionais baseada em tecnologia digital; - Melhor aceitação das ferramentas educacionais devido a crescente utilização no <i>home office</i>; - Parceria com o <i>hub</i> de inovação para modernização na educação corporativa. - A pandemia promovida pelo Covid-19 ajudou a impulsionar ainda mais o processo de capacitação baseado em tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com <i>hub</i> de inovação nos processos educacionais; - Resistência ao uso de tecnologia por parte dos líderes e executivos; - Cultura de comando e controle dificulta mudança de <i>mindset</i>; - Limitação da tecnologia em termos de usabilidade contribui para a rejeição do colaborador; - A pandemia promovida pelo Covid-19 tem sido um grande impulsionador das práticas digitais em educação corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restrição de orçamento para entrar com as novas metodologias baseadas em tecnologia digital. - Uma cultura de autoaprendizagem ainda em desenvolvimento; - Comando e controle muito presente, principalmente pelos órgãos reguladores; - Estabelece parceria com os principais players de mercado para alavancar soluções inovadoras; - Ecossistema tecnológico para gestão de recursos humanos em implantação, ajudará na mudança de <i>mindset</i> da liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo mental dos decisores é lento, perdendo a velocidade do mercado; - O mundo físico e digital tende a ficarem mais integrados – conceito do <i>Figital</i>; - O perfil do profissional de RH está em transformação, precisa entender mais sobre TI para melhores decisões. - Colaborador no centro do processo educacional ajuda na evolução das práticas educacionais; - Maior foco em controle de cursos e avaliações de aprendizagem.

Fonte: Elaboração própria

5 CONCLUSÃO

O objetivo desse trabalho foi o de verificar o quanto a transformação digital vem impactando o processo de educação corporativa e impulsionando o processo de ensino e aprendizagem no ambiente de trabalho. Para a elaboração da pesquisa foi realizada a revisão da literatura sobre o tema, a partir da qual observou-se limitações e ideias isoladas sobre a transformação digital no processo de aprendizagem no ambiente corporativo, principalmente quando se fala de novas tecnologias digitais. Essa pesquisa procurou entender como o ambiente de aprendizagem digital pode estar intrínseco no dia a dia de trabalho, transformando não somente o modelo em que as atividades são desenvolvidas, mas também como se aprende no ambiente corporativo. Buscou-se explorar as tendências digitais aplicadas à educação em face à necessidade de flexibilização e velocidade de aprendizagem no ambiente corporativo e o quanto as empresas estão adotando essas novas práticas em seus modelos educacionais.

Para a análise que foi realizado através do estudo de casos, foram selecionadas quatro empresas de setores e portes diferentes, mas que possuem áreas de educação corporativa como premissas para desenvolver a força de trabalho. Uma das empresas entrevistadas (Empresa D) contribuiu com a visão de uma empresa fornecedora de educação corporativa digital que atua com as áreas de educação corporativa das empresas. Portanto, sua contribuição foi em relação a como as práticas educacionais corporativas são percebidas no mercado de forma geral e não sobre suas próprias práticas educacionais e força de trabalho interna. Por meio da análise indutiva do conteúdo das entrevistas semiestruturadas e dos documentos disponibilizados, foi possível buscar pontos comuns entre os casos, projetos educacionais mais ou menos alavancados e grandes desafios em relação às práticas de ensino e aprendizagem.

Uma das principais contribuições identificada está na forma com que a área de educação corporativa reinventa as suas estratégias com foco numa abordagem mais tecnológica e alinhadas à estratégia da organização em busca de soluções para a jornada de transformação digital e quais os grandes e principais desafios encontrados nessa jornada.

A partir desse ponto serão destacadas as questões centrais que nortearam essa pesquisa, entendidos como os objetivos específicos, que serão apresentados com os principais resultados e conclusão do trabalho.

Objetivo específico 1 – Explorar como o ambiente de aprendizagem digital e as metodologias educacionais estão contribuindo na jornada de transformação digital das organizações.

Em relação aos casos estudados, percebe-se que existe uma parceria estabelecida entre a estratégia organizacional e a estratégia educacional corporativa adotadas para alavancar o processo de transformação digital da organização. Através de LMS amadurecido para promover a gestão do conhecimento e metodologias educacionais, valorizando a experiência prática do colaborador, busca-se um processo educacional mais efetivo e conectado com o dia a dia de trabalho, atendendo às necessidades sob medida e dando relevância para um processo de aprendizagem mais efetivo.

Percebe-se o quanto as ações educacionais baseadas em tecnologia e as metodologias educacionais precisam ser bem planejadas para agregar valor à organização. Analisando os casos pode-se dizer que o ambiente de aprendizagem e as metodologias educacionais se transformam à medida em que influenciam e são influenciados pela estratégia de transformação da organização.

A estratégia de educação corporativa, além de estar alinhada com a estratégia de transformação digital da organização, também demonstrou a necessidade em promover a transformação digital de suas práticas, de forma a poder desempenhar um papel relevante no processo de capacitação da força de trabalho por meio de práticas também inovadoras. Um processo de aprendizagem baseado em práticas inovadoras e que promove um maior acesso a recursos e tecnologias digitais parece ter sido uma alternativa encontrada pelas empresas para ajudar a influenciar o modelo mental dos colaboradores e obter um maior valor e sucesso na transformação digital da organização.

A parceria estabelecida entre a estratégia organizacional e a estratégia educacional corporativa adotada foi percebida quando as empresas trazem em suas colocações a importância dessa parceria para a modernização da força de trabalho e alcance do desempenho. Isso corrobora com os conceitos apontados por Meister (1999); Eboli (2014); Toledo e Domingues (2018), Moscardini e Klein (2015) e Chimenes e Prates (2015) sobre o processo de aprendizagem estar vinculado às metas e resultados estratégicos da organização, gerando vantagem competitiva pelo aumento da produtividade, modernização e inovação de suas práticas e negócios.

Percebe-se a importância tanto da linha decisória quanto da força de trabalho de estarem abertas e apoiarem as iniciativas educacionais para que estas possam influenciar a construção do conhecimento e surtir efeito na transformação da organização como um todo.

A empresa D, devido à sua experiência de mercado com diversos segmentos, reconhece que uma grande parte das empresas ainda negligencia a estratégia educacional pretendida e não possui um olhar voltado para as estratégias organizacionais, carecendo também de uma visão

mais crítica e um amadurecimento em relação aos temas relacionados a transformação digital. Dessa forma, perde-se a força ou oportunidades de exercer um movimento concomitante de desenvolvimento profissional e organizacional, conforme observado por Marelli (2018), Katkalo, Moehrle e Volkov (2018) e Rosini, Alves e Alves (2018), que ressaltam a importância desse alinhamento para práticas educacionais caminharem em conjunto com a evolução da organização e a modernização tecnológica, em busca de um caminho mais promissor.

Conforme observado ainda pela empresa D, boa parte das empresas ainda está em busca de ferramentas e tecnologia de forma isolada, enquanto outras buscam conteúdos de prateleira, mas sem definir uma estratégia educacional, não reconhecendo a importância do alinhamento à estratégia da organização, onde seja possível, conforme observado por Nanini (2019), promover, valorizar e tornar relevante a própria evolução das práticas educacionais corporativa quanto à oferta de conteúdos para a organização.

Os processos educacionais que devem se manter relevantes para a organização serão aqueles que promovem uma experiência significativa e contribuem para a jornada de desenvolvimento, estando mais integrados nas práticas do dia a dia via flexibilização e personalização proporcionadas pela transformação da tecnologia digital.

Objetivo específico 2 – Entender como a aprendizagem pode estar intrínseca no dia a dia de trabalho através da transformação digital do processo educacional.

As empresas reconhecem a força que as plataformas de LMS vêm ganhando e a evolução que suas tecnologias proporcionam no que tange cursos mais interativos e ferramentas mais eficientes para compartilhamento de informação e conhecimento entre os colaboradores.

Essa evolução incentiva a reflexão e recriação de teorias educacionais/pedagógicas mais complexas provocadas pela cultura digital, a qual, conforme observado por Alonso e Silva (2018), proporciona ambientes de aprendizagem mais abertos e extensos, ambientes colaborativos de aprendizagem conectados em rede que se potencializam pela evolução das mídias digitais.

As empresas reconhecem a necessidade de evoluírem das práticas educacionais a distância, que eram predominantemente baseadas em comunicação bidirecional, para uma comunicação e interação multidirecional, como observado por Moreira e Schlemmer (2020). Com a inserção de aparatos tecnológicos e metodologias que ganharam melhor usabilidade com a evolução da tecnologia, percebe-se valor no compartilhamento e troca de informação e

conhecimento através do *social learning*, promovidos pela rede de colaboração, o que possibilita uma maior aproximação do processo de aprendizagem nas atividades do dia a dia.

As quatro empresas entrevistadas reconhecem a importância das metodologias suportadas por tecnologias digitais e os conteúdos focados na transformação digital. Tais metodologias se mostram relevantes e necessárias para evolução do processo de ensino e aprendizagem no ambiente corporativo, uma vez que proporcionam maior velocidade, compartilhamento e efetividade das práticas educacionais que, de acordo com Katkalo, Moehrle e Volkov (2018), passa a contribuir para uma gestão do conhecimento e experiência educacional mais promissora. Tanto a empresa A quanto a empresa B possuem estratégias educacionais baseadas em rede de colaboração para alavancar o aprendizado. Entretanto, a empresa C não inclui essa prática em seu processo educacional ainda, mas enxerga como futura possibilidade, assim como colocado pela empresa D.

O fato das empresas colocarem o colaborador no centro do processo de aprendizagem em busca de conhecimento de forma autônoma, seja pela construção em conjunto com os laboratórios de inovação interno, ou por meio da curadoria de conteúdos e troca por redes de colaboração, parece ter ganhado relevância à medida em que atende as necessidades individuais de capacitação e aproxima o processo de aprendizagem das práticas de trabalho do dia a dia, como observado por Filatro e Cavalcanti (2018) e Maia *et al.* (2016).

As empresas ponderam que o colaborador vem ganhando a percepção de que ele é responsável pelo seu desenvolvimento e seu próximo passo de carreira à medida em que possui possibilidades de personalização do seu aprendizado através das trilhas de capacitação e participação em comunidades práticas para troca de conhecimento. Faz-se com que o processo de ensino e aprendizagem possa fluir e evoluir pelas mãos da própria força de trabalho que, apoiada pela governança da área de educação corporativa, pode agregar valor para esse processo, como também observado por diversos autores como Ota *et al.* (2019); Beckmann (2015), Truong (2016), Xie *et al.* (2019) em relação às estratégias adaptativas para personalização da aprendizagem.

Objetivo específico 3 – Explorar quais tendências digitais aplicadas à educação estão se estabelecendo.

As quatro empresas consideram não apenas a força e evolução das plataformas educacionais para gestão do conhecimento, como também a oferta personalizada e as ferramentas de compartilhamento. Embora com LMS amadurecidos, as empresas ainda

exploram a efetividade das novas camadas das plataformas (LEP e LRS) como investimentos complementares para aprimorar a captura de dados indo além das plataformas LMS existente da organização, conseguindo, assim, evoluir um pouco mais na coleta de dados e no uso das ferramentas de *analytics*, como observado por Beckmann (2015), Haya *et al.* (2015), para uma tomada de decisão mais efetiva das propostas e ações educacionais focadas no indivíduo.

As empresas reconhecem que o uso de tecnologia digital para desenvolvimento e distribuição de conteúdo educacionais não é novidade, assim como observado por Assis (2019). O que parece ter ganhado espaço são os ambientes de aprendizagem colaborativos digitais, ainda que não apresentem maturidade em relação aos casos apresentados. Embora as empresas tenham considerado em suas metodologias a experiência prática e troca de conhecimento para gerar aprendizado, nenhuma delas apresentaram resultados consistentes em relação à essa prática como sendo natural de interação favorecidas pelas tecnologias móveis, conforme também reconhecido por Kane *et al.* (2015), Baum e Rabl (2019).

Quando olhamos para as tendências digitais aplicadas na educação, ainda existe um movimento de acomodação de quais tecnologias podem ser mais bem empregadas e quais sofreram evoluções que possam agregar valor para as práticas educacionais, o que dificulta a definição de quais tendências estão conseguindo se estabelecer. Todavia, foi possível constatar nesse estudo algumas práticas que se mostram, nesse momento, como mais promissoras. Dentre os principais temas destacados pelas empresas entrevistadas, percebe-se uma grande tendência de os programas educacionais terem o colaborador no centro do processo educacional, onde a personalização das trilhas de desenvolvimento retrata o protagonismo de cada um, possibilitando a escolha das estratégias através do conjunto de ferramentas e conteúdos que possam promover o desenvolvimento para a função atual quanto atender o plano de carreira almejado. Isso faz com que as plataformas LMS busquem tecnologias que suportem personalização de trilhas de forma mais automática e relatórios que apontem uma análise de informações mais efetivos.

As empresas B e C, além de ofertarem cursos e programas internos, ainda oferecem a curadoria de temas que extrapola a organização, ampliando o repertório com mapeamento de temas dos principais *players* de mercado para conseguir atender a especificidade de cada colaborador. A empresa A, além de oferecer a possibilidade da personalização com os temas de interesse de cada colaborador com a sua vasta curadoria, ainda consegue, por meio de um BI, mapear quais os temas têm sido de maior interesse a fim de tomar as melhores decisões em termos de ofertas educacionais de acordo com o interesse da empresa.

A empresa D tem considerado na evolução de sua plataforma oferecida no mercado a análise preditiva de oferta de conteúdos para que possa, de uma forma automática e usando da inteligência artificial, auxiliar as empresas em um mapeamento mais efetivos das soluções ofertadas para cada indivíduo, de acordo com o seu plano de capacitação e escolhas dentro do sistema.

A mobilidade tem despontado como um grande fator, proporcionada com o advento das soluções educacionais poderem ser consumidas pelos dispositivos móveis, sejam eles celulares ou *tablets*. A empresa C acaba de lançar o seu modelo de aplicativo para celular e já ganhou uma grande notoriedade em relação à sua utilização. As empresas A e B já contavam com aplicativo de celular para acesso ao LMS como prática de capacitação e consideram que é um dos formatos mais consumidos. A empresa D percebe um maior movimento da oferta de interação e conteúdos proeminentes de dispositivos móveis, onde a necessidade de desenvolvimento das estratégias educacionais passou a ter esse recurso não mais como complemento da ação presencial ou alternativa ao *desktop*, mas como o principal consumo de conteúdos, onde eles batizam de “*mobile first*”. Tal característica reforça um desejo maior da mobilidade, e a economia de tempo quando o colaborador pode se utilizar de brechas de horas improdutivas para as práticas educacionais e conciliar essas atividades no dia a dia de trabalho ou no momento mais conveniente, como observado por Assis (2019), Beckmann (2015), Filatro e Cavalcanti (2018).

Em relação às tendências, as empresas A, B e C apresentam um olhar otimista em relação ao futuro da educação corporativa, onde cita projetos que estão em desenvolvimento e em momentos de aceleração daqueles que já vinham sendo praticados há algum tempo. A empresa C começa a ganhar maior força com o programa de intraempreendedorismo, mas ainda carece de práticas mais efetivas e maiores investimentos em novas metodologias e estratégias mais arrojadas nas práticas educacionais, o que pode ser a característica de uma empresa de menor porte com menor chance de alocação de recursos nas práticas educacionais. A empresa D também aposta em novas possibilidades tecnológicas para alavancar os processos educacionais, mas acredita que as empresas ainda buscam por soluções de forma mais isoladas e conservadoras.

A mentalidade da granularização já faz parte do percurso educacional das empresas pesquisadas, o que permite atender sob medida a necessidade de informação e aprendizagem de cada indivíduo, favorecendo o seu consumo de forma rápida, ainda mais com o advento da tecnologia móvel que facilita a entrega *on-demand*, como explorado por Filatro e Cavalcanti (2018).

As práticas educacionais tecnológicas mais emergentes baseadas nos próprios temas de transformação digital se mostraram mais tímidas para as quatro empresas entrevistadas, as quais ainda carecem de uma visão mais crítica em relação à utilização de *big data*, *machine learning*, *analytics* e *IoT* nas práticas educacionais corporativas;

Como ponderado pela empresa D, as organizações ainda precisam medir a efetividade das práticas educacionais mais emergentes, de modo que possam ganhar mais confiança e apresentar menos risco para as empresas que investem em inovação e tecnologia educacional, fazendo sentido tanto da aquisição da tecnologia quanto da aceitação por parte do colaborador que esta mais engajado e no centro do processo educacional, buscando por uma experiência relevante no processo de aprendizagem.

A experiência educacional relevante se torna importante tanto no consumo de conteúdos que faça sentido e tenha aplicação efetiva no dia a dia de trabalho quanto na escolha do ferramental que melhor convier. Esse fator é muito valorizado pelos *cases* em relação à personalização das informações, mobilidade nos acessos e diversificação de mídias e tecnologias nas práticas educacionais.

Objetivo específico 4 – Avaliar a capacidade de inovação educacional no ambiente corporativo.

Todas as empresas reconheceram a evolução pela qual os modelos educacionais promovidos pela modernização tecnológica vêm passando nos últimos anos. A capacidade de inovação das práticas educacionais está muito atrelada ao alinhamento organizacional quando esse também está em busca de transformar a sua cultura e seus negócios para uma realidade mais inovadora e digital, como pontuado por Eden *et al.* (2019). As quatro empresas se preocupam com a inserção da tecnologia educacional que faça sentido para a estratégia adotada e como forma de se consolidar a médio e longo prazo. A capacidade de inovação das práticas educacionais se mostrou muito atrelada à capacidade de transformação da própria organização.

Apesar de algumas práticas educacionais apresentadas pelas empresas caminharem para uma estratégia mais inovadora, nada de inovador foi apresentado no processo educacional corporativo, embora tenha sido indicada a reformulação das principais práticas baseada em tecnologia alterando a usabilidade, a navegabilidade e a forma de incluir o aprendiz no centro do processo educacional, promovendo uma experiência de aprendizagem, reforçando a importância das metodologias ativas, conforme observado por Filatro e Cavalcanti (2018).

A busca por inovação se reflete tantos nas práticas educacionais tecnológicas ofertadas pela empresa D, que busca incluir tecnologia de forma mais efetiva nas suas soluções propostas, quanto a parceria e projetos conduzidos pelas empresas A, B e C, as quais contam com laboratórios de inovação interno em busca de maior criatividade e modernização das práticas educacionais através das tecnologias digitais. Tais particularidades corroboram com a visão de Lopes, Gouveia e Reis (2019) e Hage, Barros e Rangel (2019) sobre a democratização do acesso à informação e conhecimento e a revisão do ensinar a aprender potencializado pelos meios digitais.

Além de propor e influenciar o modelo educacional e buscar práticas inovadoras, percebe-se uma preocupação de todas as empresas em propor indicadores relevantes de como o processo de ensino e aprendizagem tem gerado valor e ajudado a criar oportunidades de desenvolvimento e crescimento da organização, sejam eles por análise dos projetos gerados dentro do processo de aprendizagem ou percepção do preparo e evolução da força de trabalho.

Conforme constatado pelas empresas C e D, o profissional de educação corporativa precisa mais preparado e atualizado a fim de que seja possível influenciar e direcionar suas estratégias para um modelo de práticas inovadoras, ofertando o que há de mais moderno para tornar o processo educacional mais prazeroso, efetivo e integrado no ambiente de trabalho, construindo um ambiente de aprendizagem constante.

Objetivo específico 5 – Explorar desafios da educação corporativa em promover uma cultura de aprendizagem constante aliada a tecnologia digital.

O grande desafio da área de educação corporativa é conseguir influenciar, pelas práticas educacionais, o modelo mental do colaborador em busca da transformação digital. As quatro empresas reconhecem que o maior desafio está na mudança de modelo mental dos colaboradores em relação ao movimento de transformação digital das empresas, percebendo ainda resistência em algumas metodologias ofertadas. Essa percepção ainda é mais forte quando a empresa D considera que o próprio profissional da área de educação corporativa das empresas e tomadores de decisão ainda não têm essa maturidade digital.

Uma das constatações apresentadas pelas quatro empresas se conecta com a mudança de modelo mental, que deve partir dos próprios profissionais da área de educação, deve contribuir para melhor defesa dos investimentos propostos, da alteração das políticas pautadas em comando e controle para uma ampliação da visão da liderança em apoiar as práticas educacionais e ajudar na transformação da força de trabalho.

A maioria dos programas são formatados para incentivar os colaboradores a participarem desse movimento de transformação baseado em uma experiência digital de aprendizagem. Embora o programa de curadoria citados pelas empresas B e C aponte para um caminho mais independente de escolhas por parte do colaborador, ainda não são apresentados indicadores da efetividade do modelo proposto. Essa avaliação de efetividade e impactos que possam promover o processo educacional na organização será possível à medida em que o projeto ganhe maior maturidade e os dados acumulados possam trazer informações mais concretas e que agreguem valor.

As empresas acreditam que os modelos de comando e controle das ações educacionais precisam ser revisitados, partindo de um modelo pautado em carga horária e número de cursos concluídos para um modelo e metodologia que possam conjugar outros indicadores, baseados em dados da capacidade da inteligência artificial e das ferramentas de *analytics* para promover uma avaliação e análise mais crítica de como se dá o processo de aprendizagem e conhecimento. Tal observação vai ao encontro com as configurações da empresa C que, além de se preocupar com os indicadores internos, ainda precisa influenciar os órgãos externos que adotam práticas mais conservadoras. Esses aspectos corroboram com a visão apresentada por Schlemmer *et al.* (2020), apontando que vivemos em uma era em que a aprendizagem ao longo da vida se torna mais relevante e a aliança entre os contextos formais e informais de aprendizagem precisam ser considerados nos desafios e ecossistemas digitais de aprendizagem.

A questão de orçamento disponível para a evolução das tecnologias digitais em educação também tem se mostrado um desafio, principalmente para a empresa A, que necessita de um alinhamento com o escritório global, e para a empresa C, que ainda não tem as práticas educacionais baseadas em tecnologias digitais consolidadas. Investimento em tecnologia digital para a área de educação corporativa ainda continua sendo encarado como elevado para as empresas, sobretudo quando aquelas que estão em estágios iniciais, como colocado pela empresa D, onde se faz necessário um investimento maior em relação à aquisição de plataforma LMS e desenvolvimento de conteúdos.

· *Impactos provocados pela pandemia COVID-19 na Educação Corporativa*

As quatro empresas entrevistadas consideram que a pandemia provocada pelo COVID-19 ajudou e vai continuar ajudando a impulsionar o processo de ensino-aprendizagem baseado em tecnologia. A empresa A indica que conseguiu transferir para o mundo virtual todos os programas presenciais, embora não tenham comentado sobre a adequação da metodologia que foi empregada. Foi considerado que se obteve uma grande otimização de orçamento destinado

ao deslocamento de profissionais e logística o que, no futuro, pode representar a possibilidade de capacitar muito mais pessoas com custos reduzidos. A empresa B posicionou a área de educação corporativa como um grande canal de comunicação entre a empresa e o colaborador sobre o próprio processo de aprendizagem durante a pandemia, como a adequação dos modelos de trabalho existentes no modelo de *home office*, o que pode ajudar a promover a educação corporativa como um orquestrador da transformação da organização. A empresa C conseguiu um espaço de maior acultramento das ferramentas de comunicação digital/virtual e alavancou as práticas de ensino *online*, embora reconheça a necessidade de adequação das metodologias para as ações virtuais, o que corrobora com a análise de Moreira e Schlemmer (2020) sobre a utilização da tecnologia digital apenas por uma perspectiva instrumental. A empresa D percebe que muitas empresas congelaram ou cancelaram seus programas de capacitação, acreditando que após a pandemia poderão retornar aos seus programas presenciais originais, perdendo a oportunidade de experimentar e construir novos modelos para completar suas ações educacionais.

Embora os casos demonstrem alguns pontos positivos advindos da pandemia do COVID-19 no que tange a área educacional como um todo, catapultando seus cursos e programas para um mundo totalmente digital, precisa-se de cuidado e cautela em relação às práticas adotadas, uma vez que, para incluir tecnologia digital, seja ela em qual processo for, é necessário repensar o modelo proposto e construir uma metodologia que seja suportada pela tecnologia e que faça sentido ao objetivo proposto. Transferir apenas práticas educacionais baseadas em modelos presenciais para digitais pode colocar em risco o processo educacional em si e o próprio acultramento tecnológico do indivíduo no processo.

A seguir, representado pelo Quadro 22 na página seguinte, há um resumo da avaliação das categorias de análise onde foi possível concluir que as empresas compartilham da mesma visão na maioria das categorias analisadas, com exceção da empresa D, que considera a categoria “Capacidade de Inovação e Desafios de Educação Corporativa” ainda tem um fator preponderante da capacitação do profissional da área de educação corporativa para as questões digitais, o que poderia ajudar a promover e influenciar melhor nas estratégias educacionais propostas.

Quadro 22 – Síntese da conclusão por categorias de análise

Categoria de análise	Avaliação
Educação Corporativa	Observou-se que as empresas possuem a área de educação corporativa estabelecida, plataformas de gestão do conhecimento (LMS) amadurecidas e práticas educacionais baseadas em tecnologia instaladas. Isso pode facilitar o processo de transformação digital das práticas educacionais, uma vez que já existe uma cultura tecnológica aplicada à educação, permitindo ir em busca de novas tecnologias, metodologias e recursos, tanto para a evolução do LMS quanto no engajamento do colaborador no processo.
Transformação Digital e Estratégia Educacional	As empresas consideram em suas estratégias educacionais corporativas a estratégia da organização como base para o sucesso das práticas adotadas e apoio para alavancar os projetos mais inovadores baseado em tecnologia. Percebe-se o quanto as ações educacionais baseadas em tecnologia e as metodologias educacionais precisam ser bem planejadas para agregar valor à organização no processo de transformação digital e mudança de modelo mental do colaborador. As áreas de negócio ou linha de frente parecem ganhar maior engajamento para as soluções de transformação digital e utilização das tecnologias educacionais propostas.
Tecnologia Digital no Processo de Ensino e Aprendizagem / Tendências	A tecnologia empregada somente faz sentido quando agrega valor no processo de ensino e aprendizagem. Não foi possível identificar nenhuma grande tendência se estabelecendo, mas sim uma possibilidade de práticas já conhecidas sendo mais bem utilizadas com a evolução da tecnologia empregada e uma aceitação maior por parte das empresas em arriscar novos projetos educacionais baseados em tecnologia. A personalização das entregas educacionais, a mobilidade promovida pelos dispositivos móveis e a colaboração em rede devem se tornar mais presentes no ambiente de aprendizagem corporativa. Tecnologias <i>como machine learning</i> , IA, <i>chatbot</i> , RA ainda são incompreendidas para os fins educacionais pela maioria das empresas.
Capacidade de Inovação e Desafios de Educação Corporativa	A área de educação corporativa busca a inovação à medida em que busca apoio interno nas próprias práticas alinhadas com a estratégia organizacional. Os grandes desafios ainda são centrados em custos para adotar tecnologia, comando e controle, muito presentes nos mecanismos de aferição do processo educacional e falta de modelo mental da força de trabalho, em especial da liderança, para encarar as mudanças propostas. A empresa D pondera a necessidade de melhor capacitação do profissional de educação corporativa para as questões digitais. O cenário promovido pelo distanciamento físico causado pela pandemia COVID-19 ampliou a possibilidade de maior aceitação das tecnologias aplicadas à educação, uma vez que as empresas tiveram que potencializar o uso de tecnologia para atender as demandas educacionais. Existe a necessidade de uma revisão e adequação das metodologias para as práticas educacionais digitais.

Fonte: Elaboração própria

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das principais contribuições que foram identificadas está na forma com que a área de educação corporativa reinventa as suas estratégias alinhadas à estratégia da organização em busca de soluções para a jornada de transformação digital. A área de educação corporativa, à medida em que define as suas estratégias de acordo com a estratégia da organização, consegue alavancar as suas práticas, uma vez que o alinhamento com as novas abordagens que se fazem necessárias para a evolução do próprio negócio ajudam a moldar o processo de educação que será o agente transformador da organização como um todo.

Ficou claro que não é o que a tecnologia da informação faz, mas sim como a organização a usa para transformar o seu valor. Deve se pensar na transformação digital na educação como uma transformação do modelo educacional, onde a tecnologia digital pode ajudar a colocar o aluno no centro do processo em busca do conhecimento e a área de educação corporativa pode promover a governança do ensino e aprendizagem em parceria com a organização por meio da curadoria de conteúdos.

Embora algumas práticas educacionais baseadas em tecnologia se apresentam de forma isolada e em alguns momentos com um olhar mais voltado para o uso da tecnologia em si, ainda se percebe uma forte influência da tecnologia alterando a dinâmica do trabalho e da própria educação corporativa, o que faz ressurgir algumas práticas educacionais com utilização de ferramentas e tecnologias que eram pouco exploradas, mas que se reinventam com a evolução da própria tecnologia e com a mudança da dinâmica do trabalho.

A tecnologia a serviço da educação precisa repensar os modelos para estratégias virtuais, EaD/*e-learning* como solução para democratizar e acelerar o ritmo de capacitação com o indivíduo no centro do processo de educacional, transformando a Educação *Online* e Educação Digital *Onlife* e preconizando o conceito de uma nova realidade hiperconectada. O conceito de EaD parece ganhar um novo significado que passa de Ensino a Distância para EAD - Experiência de Aprendizagem Digital.

A educação corporativa tem sido e deve ser um dos principais pilares da mudança nos próximos anos, se tornando verdadeiros ecossistemas digitais de aprendizagem que estão e serão desafiados a nos proporcionar melhor usabilidade e experiência educacional para quem aprende, provocando mudanças tecnológica, na sociedade e na nossa cultura.

5.2 LIMITAÇÕES

Por se tratar de uma pesquisa de característica qualitativa, os resultados não poderão ser generalizados por considerar todo o universo de empresas no Brasil, uma vez que reflete somente a visão dos entrevistados que retratam uma parte subjetiva do problema. Entretanto, a escolha das empresas, pode exercer influência nas áreas de educação corporativa como um todo, uma vez que tivemos a oportunidade de explorar diferentes segmentos de atuação e as práticas educacionais de forma mais abrangente.

Outras empresas com diferentes estágios de amadurecimento na utilização de tecnologia da informação e recursos digitais podem apresentar outras complexidades e obstáculos já vencidos e a serem superados.

5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Outros aspectos que poderiam ser explorados em relação ao tema estudado seriam em relação à efetividade do processo de aprendizagem. Conseguir aferir se o colaborador conseguiu atingir o objetivo educacional proposto com as diversas práticas educacionais seria de extrema relevância, principalmente com uma pesquisa quantitativa conduzida junto aos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ADNAN, M.; HABIB, A.; ASHRAF, J. Cloud-supported machine learning system for context-aware adaptive M-learning. *Turkish Journal of Electrical Engineering & Computer Sciences*, v. 27, n. 4, p. 2798–2816, 2019. DOI 10.3906/elk-1811-196.
- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. *Tecnologia da Informação e Desempenho Empresarial: As Dimensões de seu Uso e sua Relação com os Benefícios e Negócios*. São Paulo: Editor Atlas, 3ed., 2016.
- ALBERTIN, A. L.; BRAUER, M. Resistência à educação a distância na educação corporativa. *RAP: Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 46, n. 5, p. 1367–1389, 2012. DOI 10.1590/s0034-76122012000500009.
- ALBINO, R. D.; SOUZA, A. C. Information and Technology's role and digital transformation challenges: a systematic literature review. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT (CONF-IRM), 2019, Nova Zelândia. *Anais [...]*. Nova Zelândia: CONF-IRM, 2019.
- ALONSO, K. M.; SILVA, D. G. A educação a distância e a formação on-line: o cenário das pesquisas, metodologias e tendências. *Educação Social*, Campinas, v. 39, n. 143, p. 499-514, jun. 2018.
- ASSIS, E. C. A. A systematic literature review of the main challenges while developing educational technologies for mobile devices under the prism of m-Learning. *Brazilian Journal of Development*, v. 5, n. 12, p. 32603-32610, 2019.
- BAUM E RABL, M.; RABL, T. Digital Capital as an Opportunity-Enhancer for Employee Corporate Entrepreneurship Decisions. In: THE ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ICIS), 15, 2019, Munique. *Anais [...]*. Munique: ICIS, 2019.
- BECKER, J. *Mobile learning como suporte de uma modalidade híbrida na educação corporativa*. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias) – Educação e Novas Tecnologias, Centro universitário Internacional Uninter, Curitiba, 2019.
- BECKMANN, B. 2015 Trends. *CRM Magazine*, v. 19, n. 1, p. 28, 2015.
- BEHAR, P. A.; TORREZZAN, C. A. W. Metas do Design pedagógico: um olhar na construção de materiais educacionais digitais. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, v. 3, n. 17, 2009.
- BERGHAUS, S.; BACK, A. Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. In: MEDITERRANEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (MCIS), 10, Pafos. *Anais [...]*. Pafos: MCIS, 2016.
- BORGES, G. O que significa hackathon? *AUSPIN*. 2019. Disponível em <http://www.inovacao.usp.br/o-que-significa-hackathon/>. Acesso em: 22 ago. 2020.
- BRISCOE, G.; MULLIGAN, C. *Digital innovation: the hackathon phenomenon*. London: Creative Works London Working Paper, 2014.

CABRAL, K. S.; KASSICK, C. N. A concepção de organização do processo educativo na educação profissional na modalidade EAD. *Poiésis*, p. 132–150, 2016. DOI 10.19177/prppge.v10e02016132-150.

CAMPANA, C. Desafios da inovação. *GV-executivo*, v. 18, n. 6, novembro-dezembro, 2019.

CARELLA, J. Exec Ed That's Anything But Old School. *BizEd*, v. 17, n. 4, p. 1–3, 2018.

CARENYS, J.; MOYA, S. Digital game-based learning in accounting and business education. *Accounting Education*, v. 25, n. 6, p. 598–651, 2016. DOI 10.1080/09639284.2016.1241951.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. 10. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra S.A., 2007.

CHAN C.M.L.; TEOH, S. Y.; YEOW, A.; PAN, G. Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Info Systems J.* 2019. 29:436–455. DOI 10.1111/isj.12215.

CHAPMAN, J. R.; RICH, P. The Design, Development, and Evaluation of a Gamification Platform for Business Education. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, v. 2015, n. 1, p. 1, 2015. DOI 10.5465/AMBPP.2015.185. Disponível em <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116916407&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 17 jul. 2020.

CHIGONA, A. Digital fluency: necessary competence for teaching and learning in connected classrooms. *African Journal of Information Systems*, 10, n. 4, p. 366. 2018.

CHIMENES, E. G.; PRATES, G. C. A. A educação corporativa por meio da tecnologia da informação. *Revista FAE*, Curitiba, v. 18, n. 1, p. 20 - 30, jan./jun. 2015.

CIRIELLO, R. F.; RICHTER, A.; SCHWABE, G. Digital Innovation. *Business & Information Systems Engineering*, v. 60: Iss. 6, 563-569, 2018.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. 4. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2013.

CONSTANCIO I. T. *Educação corporativa "adaptada"*. 2020. Disponível em <https://www.anahp.com.br/noticias/covid-19/artigo-educacao-corporativa-adaptada/>. Acesso em: 23 jun. 2020.

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 4. ed. Thousand Oaks, Califórnia, 2014.

DENAMI, M. Serious game-based learning: the place of users' verbalization in the acquisition of specific skills. *International Journal of Training & Development*, v. 22, n. 2, p. 144–161, 2018. DOI 10.1111/ijtd.12123.

EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, M. (Org.). *Educação corporativa: muitos olhares*. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. Reinvenção das empresas: educação corporativa nos novos cenários empresariais. *GV Executivo*, v.15, n.2, p.21-24, 2016.

_____. A educação a distância, inclusive corporativa, em tempos de pandemia. *Estadão*. 2020. Disponível em <https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/a-educacao-a-distancia-inclusive-corporativa-em-tempos-de-pandemia/>. Acesso em: 22 ago. 2020.

EDEN, R.; BURTON-JONES, A.; CASEY, V.; DRAHEIM, M. Digital Transformation Requires Workforce Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18, n. 1, p. 1-17, 2019.

ELLIS, R. K. Employees' Digital Skills Deficits Are Problematic. *TD: Talent Development*, v. 72, n. 12, p. 16-17, 2018.

FENECH, R.; BAGUANT, P.; IVANOV, D. The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22, n. 2, p. 166-175, 2019.

FIALHO, S. H.; BARROS, M. J. F.; RANGEL, M. T. R. Desafios da regulação da EAD no ensino superior no Brasil: estrutura, diálogo e autonomia institucional. *Gestão & Planejamento*, v. 20, p. 110-125, 2019. DOI 10.21714/2178-8030gep.v.20.5706.

FILATRO, A.; CAVALCANTI, C. C. *Metodologias inovativas na educação presencial, a distância e corporativa*. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. *The future of Jobs report 2018*. [s.l]: 2018. Disponível em http://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2018/12/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf. Acesso em: 15 ago. 2020.

FREIRE, P. S.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A.; TRIERWEILLER, A. C.; SILVA, S. M.; SELL, D.; PACHECO, R. C. S.; TODESCO, J. L.; STELL, A. V. Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. *Revista Spacios*, v. 37, n. 5, 2016.

FREYERMUTH J. *Focus on Business Outcomes When Investing in Learning Analytics Technologies*. 2020. Disponível em <https://www.gartner.com/document/3979607?ref=solrSearch&refval=268654047>. Acesso em: 15 out. 2020.

GENESINI, A.; MAIA, M. *Aprendendo Através do Trabalho*. 2008. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/266023235_Aprendendo_atraves_do_trabalho. Acesso em 01 ago. 2020.

GIACUMO, L. A.; BREMAN, J. Emerging Evidence on the Use of Big Data and Analytics in Workplace Learning. *Quarterly Review of Distance Education*, v. 17, n. 4, p. 21-38, 2016.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GROVER, V. Are we losing out with digitization?. *Journal of Information Technology Case & Application Research*, p. 3-7, 2015. DOI 10.1080/15228053.2015.1014746.

GUERRA, J. H. L. *Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30., 2010, São Carlos. Anais. p.1-13.

HAGE FIALHO, S.; FERNANDES DE BARROS, M. J.; REBOUÇAS RANGEL, M. T. Desafios da Regulação da EaD no Ensino Superior no Brasil: Estrutura, Diálogo e Autonomia Institucional. *Gestão & Planejamento*, v. 20, p. 110–125, 2019. DOI 10.21714/2178-8030gep.v.20.5706.

HARLEY, J. M.; POITRAS, E.G.; JARRELL, A.; DUFFY, M. C.; LAJOIE, S. P. Comparing virtual and location-based augmented reality mobile learning: emotions and learning outcomes. *Educational Technology Research & Development*, v. 64, n. 3, p. 359–388, 2016. DOI 10.1007/s11423-015-9420-7.

HAYA, P. A.; DAEMS, O.; MALZAHN, N.; CASTELLANOS, J.; HOPPE, H. U. Analysing content and patterns of interaction for improving the learning design of networked learning environments. *British Journal of Educational Technology*, v. 46, n. 2, p. 300–316, 2015. DOI 10.1111/bjet.12264.

HEAVIN, C.; POWER, D. J. Challenges for digital transformation - towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, v. 27, p. 38–45, 2018. DOI 10.1080/12460125.2018.1468697.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 8, p. 1609–1621, 2014.

KANE, C. G.; PALMER, D.; PHILIPS N. A.; KIRON D.; BUCKLEY, N. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 2015.

KATKALO, V.; MOEHRLE, M.; VOLKOV, D. From A to Z: Corporate learning for the digital world. *Global Focus: The EFMD Business Magazine*, v. 12, n. 3, p. 50–53, 2018.

KELLER, B. Deep Insights. *TD: Talent Development*, v. 72, n. 4, p. 56–60, 2018.

KIENZLER, H.; FONTANESI, C. Learning through inquiry: a Global Health Hackathon. *Teaching in Higher Education*, v. 22, n. 2, p. 129–142, 2017. DOI 10.1080/13562517.2016.1221805.

KNOX, J. Beyond the “c” and the “x”: Learning with algorithms in massive open *online* courses (MOOCs). *International Review of Education / Internationale Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, v. 64, n. 2, p. 161–178, 2018. DOI 10.1007/s11159-018-9707-0.

KOHLI, R.; MELVILLE, N. P. Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, v. 29, n. 1, p. 200–223, 2019.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEAL, E. A.; ALBERTIN, A. L. Construindo uma escala multiitens para avaliar os fatores determinantes do uso de inovação tecnológica na educação a distância. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 2, p. 317–343, 2015. DOI 10.11606/raiv12i2.100344.

LOPES, S. F.; GOUVEIA, L. M. B.; REIS, P. A. C. A sala de aula invertida em um cenário potencial de integração com a Wikipédia. *Prisma.com*, n. 40, p. 135–143, 2019. DOI 10.21747/16463153/40a15.

MACHADO-DA-SILVA, F.N.; MEIRELLES, F.S. Influência da tecnologia interativa síncrona e da adaptação metodológica sobre a intenção de continuidade de uso da educação a distância. *RELATEC Revista Latinoamericana de Tecnologia Educativa*, 14:3, p. 49-62, 2015.

MACHADO-DA-SILVA, F.N.; MEIRELLES, F.S. O que fideliza alunos de cursos online. *Anuário de Pesquisa GVPesquisa*, pp. 64-65, 6/2016

MACHADO-DA-SILVA, F.N.; MEIRELLES, F.S.; FILENGA, D.; BRUGNOLO, M. Student Satisfaction in Virtual Learning System: Considerations Based in Information and Service Quality from Brazil's Experience. *Turkish Journal of Distance Education*, p. 122-142, 2014

MAIA, M. C. Um Caminho Aberto à Inovação. *GV Executivo*, v. 16, p.32-35, 2017.

_____. Redes Sociais maximizando processos Educacionais. In: CONFERÊNCIA ACORN-REDECOM, 6., 2012, Valparaíso. *Anais [...]*. Valparaíso, 2012.

MAIA, M. C.; CANDELORO, A.; CAMARGO, A.; MORENO, F.; FRANZIM, L.; BUENO, M.; BENEVIDES, M.; RASO, N.; SROUR, R.; REGIANI, T.; FARIA, V. *O impacto das redes e mídias sociais na estratégia corporativa*. 2014. DOI 10.13140/2.1.2995.3289. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/265965460_O_IMPACTO_DAS_REDES_E_MIDIAS_SOCIAIS_NA ESTRATEGIA_CORPORATIVA. Acesso em: 01 ago. 2020.

MAIA, M. C.; MEIRELLES, F. S. Novas Tecnologias Aplicadas em uma Pós-graduação a Distância: O Caso GVnext. *Renote. Revista Novas Tecnologias na Educação*, v. 5, p. 1, 2007.

MAIA, M.; PONTES, A.; BEZERRA, C.; PEREIRA, E.; OLIANI, G.; AMORIM, J.; VALENTE, J.; BRASIL, L.; VIEIRA, M.; MARTIN, O.; SOUZA, R.; MOURA, R.; SOLFERINI, V. *Inovação no Trabalho Docente e a Educação a Distância*. 2016. DOI 10.13140/RG.2.2.13871.64169. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/307889808_Inovacao_no_Trabalho_Docente_e_a_Educacao_a_Distancia. Acesso em: 01 ago. 2020.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004, Bauru. *Anais [...]*. Bauru: USC, 2004.

MARELLI, M. *Avaliação de Universidades Corporativas*. Fortaleza: Edições BNB, 2018.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKENNA, P. J. Digital Transformation Practice. *Of Counsel*, v. 38, n. 11, p. 13–15, 2019.

MEIRELLES, F.S. Uso da Inteligência Analítica nas Empresas. *GVexecutivo - TI*, 20:1, FGV, 2021.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa: A gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MORAN, J. Educação inovadora presencial e a distância. In: SILVA, Marco (org.). *Educação online*. São Paulo, Loyola, 2003.

_____. Mudando a educação com metodologias ativas. In: SOUZA, C.A.; MORALES, O. E. T (Orgs.). *Coleção mídias contemporâneas. Convergências midiáticas, educação e cidadania: aproximações jovens*, 2015. 2 v.

MOREIRA, J. A. Reconfigurando ecossistemas digitais de aprendizagem com tecnologias audiovisuais. *Em Rede-Revista de Educação a Distância*, v. 5, n. 1, p. 5-15, 2018.

MOREIRA, J. A.; SCHLEMMER, E. Por um novo conceito e paradigma de educação digital onlife. *Revista UFG*, v. 20, 2020

MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z. Estratégias De Educação Corporativa E Suas Relações Com Os Diferentes Níveis De Aprendizagem Organizacional. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM*, v. 8, n. 1, p. 89–102, 2015. DOI 10.5902/198346597433.

MYERS, M. D. Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 241–242, 1997. DOI 10.2307/249422.

NAMBISAN, S.; IYYTINEN, K.; MAJCHRZAK, A.; SONG, M. Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 223–238, 2017.

NANINI, M. *As Oportunidades de uma Nova Era na Educação Corporativa Digital*. 2019. Disponível em <https://www.uoledtech.com.br/blog/as-oportunidades-de-uma-nova-era-na-educacao-corporativa-digital-2/>. Acesso em: 02 jun. 2020

NYBAKK, E.; CRESPELL, P.; HANSEN, E.; LUNNAN, A. Antecedents to forest owner innovativeness: An investigation of the non-timber forest products and service sector. *Forest Ecology and Management*, 257, p. 608–618, 2009.

OPLAND, L. E.; JACCHERI, L.; PAPPAS, I.; ENGESMO, J. Utilising the innovation potential - a systematic literature review on employee-driven digital innovation. In: PROCEEDINGS OF THE 28TH EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ECIS), An Online AIS Conference, 15-17 jun. 2020.

OTA, S. D.; TRINDADE, C. F. ARAÚJO JÚNIOR; SOUZA, A. M. C. Aprendizagem adaptativa *online*: uma experiência usando trilhas e chatbot para desenvolver competências básicas em língua portuguesa e matemática para o ensino superior, *REnCiMa*, vol. 10, nº 4, p. 56-69, jul. 2019.

PESÄMAA, O.; SHOHAM, A.; KHAN, M. L.; MUHAMMAD, I. J. The Impact of Social Networking and Learning Orientation on Performance. *Journal of Global Marketing*, v. 28, n. 2, p. 113–131, 2015. DOI 10.1080/08911762.2014.991016.

PIERCE, D.; HATHAWAY, A. The promise (and pitfalls) of ai for education: Artificial intelligence could have a profound impact on learning, but it also raises key questions. *T H E Journal*, v. 45, n. 3, p. 21–22, 2018.

RIBEIRO, G. O.; NUNES, A. O.; COSTA, F. E. M.; SILVA, T. E. V. Avaliação da efetividade do ensino em cursos de educação a distância. *Revista Sustinere*, v. 6, n. 2, p. 222–238, 2018. DOI 10.12957/sustinere.2018.36745.

ROLIM, A. T.; SCARAMUZZA, B. C. Aprendizagem significativa em ambientes virtuais de aprendizagem. *Poiésis*, p. 182–195, 2016. DOI 10.19177/prppge.v10e02016182-195.

ROSINI, A. M.; ALVES, G. A.; ALVES, T. L. A percepção dos funcionários de uma “instituição financeira” sobre a importância da educação corporativa (EC) para o sucesso da carreira profissional. *Gestão & Planejamento*, v. 19, p. 401–413, 2018. DOI 10.21714/2178-8030gep.v19.4143.

ROTH, M.; KELLER, B. Modernization through Digital Transformation. *TD: Talent Development*, v. 73, n. 1, p. 32–37, 2019.

SANCHEZ, L. H. A.; SANCHEZ, O. P.; ALBERTIN, A. L. Gestão de recursos do EAD: como adequar as tecnologias aos perfis de assimilação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 5, p. 511–526, 2015. DOI 10.1590/S0034-759020150504. Disponível em <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edscli.S0034.75902015000500511&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 31 mai. 2020.

SAVIĆ, D. From Digitization, Through Digitalization, to Digital Transformation. *Online Searcher*, v. 43, n. 1, p. 36–39, 2019.

SCAGLIONE, C. 9 Reasons Why You Should Use Microlearning in Your Training Program. *EHS Today*, v. 12, n. 7, p. 17–19, 2019.

SCHLEMMER, E. MORGADO, L. C.; MOREIRA, J. A. M. Educação e Transformação Digital: o habitar do ensinar e do aprender, epistemologias reticulares e ecossistemas de inovação. *Interfaces da Educação*, v. 11, n. 32, p. 764-790, 2020.

SCHUCHMANN, D.; SEUFERT, S. Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, v. 8, n. 1, p. 31–39, 2015. DOI 10.3991/ijac.v8i1.4440.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juros e o ciclo econômico*. 1997. São Paulo: Editora Nova Cultural.

SEUFERT, S.; MEIER, C. From eLearning to Digital Transformation: A Framework and Implications for L&D. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, v. 9, n. 2, p. 27–33, 2016. DOI 10.3991/ijac.v9i2.6003.

SIMONSON, M. Research in distance education: a summary. *Quarterly Review Of Distance Education*, v. 20, n. 3, p. 31–43, 2019.

SOUZA, M. J.; ROCHA, A. Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, v. 91, p. 327-334, 2019.

THE 2018 state of leadership development: meeting the transformation imperative. *Harvard Business Publishing Corporate Learning*. 2018. Disponível em https://2uzkee3eob510v4rszskfx11-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/11/20853_CL_StateOfLeadership_Report_2018_Nov2018.pdf. Acesso em: 15 ago. 2020.

TIEN-CHI, H.; MU-YE, C.; WEN-PAO, H. Do Learning Styles Matter? Motivating Learners in an Augmented Geopark. *Journal of Educational Technology & Society*, v. 22, n. 1, p. 70–81, 2019.

TOLEDO, G. S.; DOMINGUES, C. R. Produção sobre educação corporativa no Brasil: um estudo bibliométrico. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, v. 9, n. 1, p. 108–127, 2018. DOI 10.7769/gesec.v9i1.755.

TONELLI, M. J.; WILNER, A. Inovação Na Educação: Desafios E Oportunidades. *GV Executivo*, v. 18, n. 6, p. 2–3, 2019.

TORGERSON, C. Bit by Bit. *TD: Talent Development*, v. 70, n. 11, p. 26–29, 2016.

TRENKLE, J. *Survival in the digital age: A framework for formulating a Digital Transformation Strategy in SME*. In: PROCEEDINGS OF THE 19TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRONIC BUSINESS, 34, 2019, Newcastle. *Artigo [...]*. Newcastle: ICEB, 2019, p. 428-442.

TRUONG, H. M. Integrating learning styles and adaptive e-learning system: Current developments, problems and opportunities. *Computers in human behavior*, v. 55, p. 1185-1193, 2016.

TURNER, D. W. Design qualitativo da entrevista: um guia prático para iniciantes investigadores. *O Relatório Qualitativo*, v. 15, n. 3, p. 754-760, 2010. Disponível em <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR15-3/qid.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2020.

WAN, Z.; COMPEAU, D.; HAGGERTY, N. The Effects of Self-Regulated Learning Processes on E-Learning Outcomes in Organizational Settings. *Journal of Management Information Systems*, 29, n. 1, p. 307-340, 2012.

WANG, P.; RAMILLER, N. C. Community learning in information technology innovation. *MIS Quarterly*, 33, n. 4, p. 709-734, 2009.

WANG, S.; YUAN, X.; ELHOSENY, M. Smart data mining algorithm for intelligent education. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, v. 37, n. 1, p. 9–16, 2019. DOI 10.3233/JIFS-179058.

WATERMEYER, R., CRICK, T., KNIGHT, C.; GOODALL, J. COVID-19 and digital disruption in UK universities: afflictions and affordances of emergency online migration. *Higher Education*, 2020.

XIE, H.; CHU, H.; HWANG, G.; WANG, C. Trends and development in technology-enhanced adaptive/personalized learning: A systematic review of journal publications from 2007 to 2017. *Computers & Education*, v. 140, 2019. DOI 10.1016/j.compedu.2019.103599

YANCKELLO, R.; WILLIAMS, C. K. *Hype Cycle for Education*. 2019. Disponível em <https://www.gartner.com/document/3953718?ref=TypeAheadSearch&toggle=1>. Acesso em 19 jul. 2020

YIN, R. K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESAS A, B e C

	ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA ROTEIRO	DATA: __/__/__
---	--	----------------

EMPRESA ENTREVISTA:	ENTREVISTADO:
---------------------	---------------

Categoria I - Educação Corporativa

1. Me fale sobre a área de educação corporativa, como está estruturada, quais os principais programas etc.
2. O quanto a área de educação corporativa possui estratégias baseada em tecnologia? (EaD, sala virtuais, webinar etc.).
3. Qual é a participação efetiva nas ações educacionais?
4. Existe algum recurso educacional digital intrínseco nas atividades do dia a dia (ex. aprendizagem no local de trabalho)?
5. A empresa implanta múltiplas formas de acesso a aprendizagem que favorecem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar?

Categoria II - Transformação Digital e Estratégia Educacional

1. Em que fase você acredita que a empresa está no processo de transformação digital? A empresa possui uma estratégia definida?
2. O quanto você acredita que os funcionários estão capacitados para esse processo?
3. Qual a sua percepção em relação ao momento de transformação digital da área de educação corporativa versus a organização? Elas caminham na mesma velocidade?
4. Existe uma estratégia educacional atualmente? Existem práticas para promover uma aprendizagem constate na organização?
5. O quanto ela está relacionada com as estratégias de transformação digital?
6. Existe um mapeamento de competências voltados para estratégia de transformação digital?
7. O quanto as estratégias de educação corporativa contribuem para o desenvolvimento das novas competências exigidas para o mundo digital?
8. Quais são as práticas educacionais que sustentam o processo de transformação digital da empresa? (Programas, cursos, atividades no local de trabalho etc.)?

Categoria III - Tecnologia Digital no Processo de Ensino/Aprendizagem

1. Como você percebe a influência da tecnologia na educação corporativa?
2. Me fale sobre a evolução das práticas educacionais baseado em tecnologia atualmente na empresa.
3. Como você escolhe as tecnologias educacionais atualmente?

4. Quais são as principais práticas, baseada em tecnologias emergente, que você acredita contribuir para a transformação digital? (Inteligência Artificial / *gamification* / *microlearning* / *mobile learning* / mídias sociais)
5. Baseado nas ferramentas da própria transformação digital, (*IoT*, *Blockchain*, *Chat Bot*, *Big Data*, *IA*, *machine learning*) quais vocês lançaram mão ou pretende utilizar no processo educacional?

Categoria IV - Desafios e Capacidade de Inovação de Educação Corporativa

1. Como você avalia a capacidade de inovação educacional no ambiente corporativo da empresa?
2. O quanto você acha que ainda precisa evoluir nas práticas educacionais atuais para promover maior contribuição na transformação digital a organização?
3. Quais são os principais desafios em relação as novas práticas educacionais baseadas em tecnologia?
4. Como criar um ambiente de aprendizagem em um mundo em constante mudança na era digital?

Encerramento / COVID-19

1. O quanto você acha que a pandemia provocada pelo COVID-19 vai impulsionar a educação corporativa na perspectiva da aceitação das tecnologias e novos formatos de ensino/aprendizagem?
2. Gostaria de fazer mais alguma observação ou comentários?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPRESAS D

	ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA ROTEIRO	DATA: __/__/__
---	--	----------------

EMPRESA ENTREVISTA:	ENTREVISTADO:
---------------------	---------------

Categoria I - Educação Corporativa

1. Como você percebe a estrutura da área de educação corporativa das empresas de modo geral?
2. O quanto as áreas de educação corporativa das empresas possuem estratégias baseada em tecnologia? (EaD, sala virtuais, *webinar* etc.).
3. Como você percebe o envolvimento dos funcionários nas ações educacionais de forma geral?
4. Como você avalia os recursos educacionais digitais intrínseco nas atividades do dia a dia (ex. aprendizagem no local de trabalho)?
5. As empresas procuram implantar múltiplas formas de acesso a aprendizagem que favorecem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar?

Categoria II - Transformação Digital e Estratégia Educacional

1. Em que fase você acredita que as empresas estão no processo de transformação digital? As empresas possuem uma estratégia definida?
2. O quanto você acredita que os funcionários estão sendo capacitados para esse processo?
3. Qual a sua percepção em relação ao momento de transformação digital da área de educação corporativa versus o das organizações? Elas caminham na mesma velocidade?
4. Como estão definidas as práticas para promover uma aprendizagem constante na organização? O quanto ela está relacionada com as estratégias de transformação digital?
5. Qual a importância das competências voltados para estratégia de transformação digital das empresas?
6. O quanto as estratégias de educação corporativa contribuem para o desenvolvimento das novas competências exigidas para o mundo digital?
7. Quais são as práticas educacionais que sustentam o processo de transformação digital da empresa? (Programas, cursos, atividades no local de trabalho etc.)?

Categoria III - Tecnologia Digital no Processo de Ensino/Aprendizagem

1. Como você percebe a influência da tecnologia na educação corporativa das empresas?

2. Me fale sobre a evolução das práticas educacionais baseado em tecnologia atualmente nas empresas.
3. Como você escolhe as tecnologias educacionais atualmente?
4. Quais são as principais práticas, baseada em tecnologias emergente, que você acredita contribuir para a transformação digital? (*Inteligência Artificial / gamification / microlearning / mobile Learning / mídias sociais*)
5. Baseado nas ferramentas da própria transformação digital, (*IoT, Blockchain, Chat Bot, Big Data, IA, machine learning*) quais vocês lançaram mão ou pretende utilizar no processo educacional?

Categoria IV - Desafios e Capacidade de Inovação de Educação Corporativa

1. Como você avalia a capacidade de inovação educacional no ambiente corporativo das empresas?
2. O quanto você acha que ainda precisa evoluir nas práticas educacionais atuais para promover maior contribuição na transformação digital das organizações?
3. Quais são os principais desafios em relação as novas práticas educacionais baseadas em tecnologia?
4. Como criar um ambiente de aprendizagem em um mundo em constante mudança na era digital?

Encerramento / COVID-19

1. O quanto você acha que a pandemia provocada pelo COVID-19 vai impulsionar a educação corporativa na perspectiva da aceitação das tecnologias e novos formatos de ensino/aprendizagem?
2. Gostaria de fazer mais alguma observação ou comentários?

APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO

São Paulo, __ de ____, 2020.

Carta de Apresentação

A empresa X,

Venho, por meio desta me apresentar como mestranda do Curso de Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade – Linha Tecnologia da Informação (MPGC-TI) que escolhi como tema de pesquisa as práticas Educacionais Corporativas e a Transformação Digital. O objetivo geral do trabalho aplicado consiste em estudar como as ações de educacionais corporativas se transformam e ajudam a impulsionar a transformação digital na organização.

Considerando a importância da X no cenário nacional e, ainda, o sucesso de suas práticas de Educacionais Corporativas, eu Gilmara Alvarado da Silva manifesto o meu interesse de realizar uma pesquisa de estudo de caso nesta conceituada empresa.

É importante ressaltar que todos os dados coletados serão utilizados com fins exclusivamente acadêmicos sendo o nome da organização pesquisada e, os dados dos profissionais entrevistados, serão preservados em absoluto sigilo.

A metodologia é baseada em pesquisa exploratória utilizando método qualitativo. Os dados serão coletados por meio de entrevista semiestruturada, com duração de até 2 horas, com o profissional responsável pela Educação Corporativa da Organização. Acredita-se que essa pesquisa por meio dos resultados de sua aplicação, poderá contribuir para discussões e novas reflexões sobre o assunto.

Desde já agradeço sua atenção para com a pesquisa acadêmica.

Atenciosamente,

Gilmara Alvarado da Silva
MPGC-TI – Mestrado Profissional de Gestão para Competitividade
Linha de Pesquisa – TI
(11) 98966-3845 – gilmarasilva@hotmail.com