

FUNDAMENTOS DE  
**EDUCAÇÃO  
CORPORATIVA**

**Valdir Lamim-Guedes**



The background features several stylized gears of varying sizes and colors (purple, teal, and light blue) scattered across the page. Small, four-pointed stars in purple and teal are also interspersed among the gears.

FUNDAMENTOS DE  
**EDUCAÇÃO**  
**CORPORATIVA**



Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

*Reitor*

*Vice-reitora*

*Pró-reitora de Extensão, Cultura  
e Assuntos Comunitários*

## UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

Laércio Alves de Carvalho

Luciana Ferreira da Silva

Érika Kaneta Ferri



*Chefe da Divisão de Publicações  
e Designer Gráfico*

*Editora*

*Revisora*

## DIVISÃO DE PUBLICAÇÕES - EDITORA UEMS

Everson Umada Monteiro

Eliane Souza de Carvalho

Islene França de Assunção

## CONSELHO EDITORIAL

*Presidente*

*Conselheiros(as)*

Nataniel dos Santos Gomes

Alberto Adriano Cavalheiro

Beatriz do Santos Landa

Cíntia Santos Diallo

Claudia Andreia Lima Cardoso

Cristiane Marques dos Reis

Érika Kaneta Ferri

Eliane Souza de Carvalho

Islene França de Assunção

Marcos Antonio Camacho da Silva

Mirella Ferreira da Cunha Santos

Roberto Dias de Oliveira

Valdir Lamim-Guedes

# **FUNDAMENTOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA**



© 2024 by Valdir Lamim-Guedes.

Capa e projeto gráfico  
*Everson Umada Monteiro*

Ilustrações da capa  
*Freepik*

Revisão final  
*Islene França de Assunção*

---

L229f      Lamim-Guedes, Valdir

Fundamentos de educação corporativa / Valdir Lamim-Guedes. – Dourados,  
MS: Editora UEMS, 2024.  
111p. : il.

ISBN: 978-65-89374-39-8 (Digital).

1. Educação corporativa 2. Gestão de pessoas 3. Gestão de conhecimento 4.  
Educação - Metodologias I. Editora UEMS II. Título

CDD 23. ed. - 658.3124

---

Ficha Catalográfica elaborada pela bibliotecária da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)  
Bruna Peruffo Vieira – CRB 1/2959

Autorizamos a reprodução parcial ou total desta obra, para fins acadêmicos,  
desde que citada a fonte. Proibido qualquer uso para fins comerciais.

Direitos reservados à  
**Editora UEMS**  
Bloco A - Cidade Universitária  
Caixa Postal 351 - CEP 79804-970 - Dourados/MS  
(67) 3902-2698  
editorauems@uems.br  
www.uems.br/editora

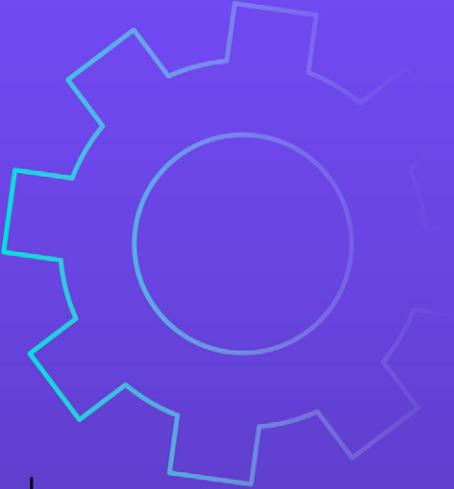
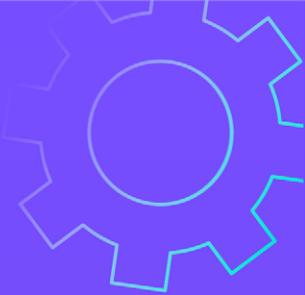
Editora associada à



# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>1. HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO, EDUCAÇÃO, ECONOMIA E SOCIEDADE</b> .....	<b>10</b>
<b>2. FILOSOFIA, DEFINIÇÕES E ESTÁGIOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Definições de Educação Corporativa.....	17
2.2 Estágios da Educação Corporativa.....	18
2.3 Universidade Corporativa .....	20
<b>3. FUNDAMENTOS E BENEFÍCIOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b> .....	<b>24</b>
<b>4. EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>30</b>
<b>5. CENÁRIO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL</b> .....	<b>36</b>
<b>6. GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM</b> .....	<b>42</b>
<b>7. ESTRATÉGIAS, INDICADORES E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b> .....	<b>48</b>
7.1 Propostas de avaliação de treinamento corporativo.....	51
<b>8. METODOLOGIAS EM EDUCAÇÃO</b> .....	<b>56</b>
8.1 Andragogia .....	57
8.2 Construtivismo .....	61
8.3 Interacionismo .....	66
8.4 Social Learning.....	69
8.5 Heutagogia.....	72
8.6 Lifelong Learning .....	74
8.7 Metodologias ativas.....	76
8.8 Modelo 70:20:10.....	77
8.9 Metodologia 6Ds.....	81
8.10 Problem based Learning .....	84
8.11 Objetivos de aprendizagem e Taxonomia de Bloom.....	87
8.12 Estilos de aprendizagem .....	90
8.13 Edutainment.....	92
<b>9. DESAFIOS FUTUROS</b> .....	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>100</b>
<b>SOBRE O AUTOR</b> .....	<b>111</b>





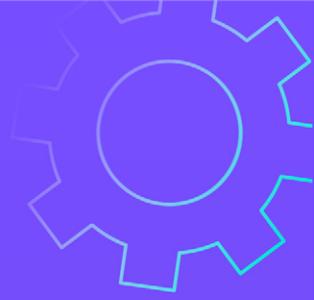
# APRESENTAÇÃO

**A** dinâmica de nossa sociedade é marcada por uma acelerada geração de conhecimento, que passa a ser algo estratégico para o mercado. Dessa forma, as corporações buscam gerar conhecimento, obtê-lo de fontes externas, como universidades, assim como proteger informações a fim de ser manter competitiva. Aliado a isso, temos que uma corporação se torna concreta a partir de seus dirigentes e funcionários, e, por esse motivo, é essencial oferecer formas de aprendizagem contínua no ambiente de trabalho, uma vez que tal ação assumiu uma feição estratégica para os negócios.

Dado esse contexto, temos um papel relevante da aprendizagem, da colaboração e da cooperação, que seriam diferentes aspectos relacionados à Educação Corporativa. Assim, esta obra visa apresentar os princípios da Educação Corporativa, com destaque para justificativas pedagógicas, casos de sucesso, apresentação e análise de metodologias adequadas e universidades corporativas. O livro busca possibilitar aos leitores a análise de situações educativas em espaços corporativas conscientes dos pressupostos e das

boas práticas do mercado, bem como favorecer o planejamento necessário para desenvolver cursos mais relevantes ao contexto corporativo.

A obra trata dos fundamentos e benefícios da Educação Corporativa, do alinhamento com o desenvolvimento humano, do cenário da Educação Corporativa no Brasil (casos de sucesso), da gestão do conhecimento e da aprendizagem e de algumas metodologias adotadas em contextos empresariais (Andragogia, 70:20:10, *Social Learning*, 6Ds, *Problem based Learning*, *Lifelong Learning*, Taxonomia de Bloom, Heutagogia, Construtivismo, Interaçionismo, Estilos de Aprendizagem, *Edutainment*).



Capítulo 1

# **HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO, EDUCAÇÃO, ECONOMIA E SOCIEDADE**



**A** escola, da maneira como a conhecemos, com a chamada forma escolar, ou seja, um ambiente organizado com móveis, algo como um quadro-negro e um professor, surgiu no fim do século XVII. Apesar de muitos pesquisadores apresentarem situações da Grécia Antiga ou da Idade Média como a gênese da educação formal, elas carecem da autonomia que a instituição escolar assume na Europa no século XVII, que é marcada por uma relação pedagógica entre um *mestre* e um *aluno* (Lahire; Thin; Vincent, 2001). A constituição da forma escolar também fez com que a educação escolar adotasse um conjunto de temas a serem trabalhados, que, depois, tornaram-se os currículos, como a *Base Nacional Curricular Comum* (Brasil, 2017).

No caso das universidades, apesar de algumas remontarem à Idade Média, como em Bolonha (1088) e em Coimbra (1290), elas tinham um objetivo de formação da elite em termos de cultura geral, e não para uma formação profissional. A Universidade de Coimbra foi reformada em 1772 pelo Marquês de Pombal, que dá à instituição um currículo focado em ciên-

cias naturais e que permitiu a formação de um corpo técnico para o uso dos recursos do império (Pereira; Cruz, 2009). A partir disso, tem-se, mais claramente, que a educação deve ser também profissionalizante, por exemplo, formando naturalistas que passaram a estudar as colônias, inclusive o Brasil, buscando novos produtos para substituir o ouro e diamantes que estavam com a extração em declínio. Os viajantes naturalistas, ao longo do século XIX, foram um fator importante para o conhecimento de novos produtos, como é o caso da obra *Plantas Usuais dos Brasileiros* (2009), publicada originalmente em 1824 pelo naturalista francês Auguste de Saint-Hilaire (1779-1853).

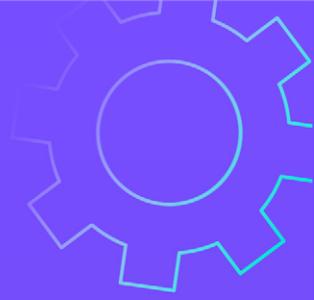
A visão da profissionalização da educação e o destaque de que o conhecimento é uma força para o desenvolvimento econômico ganham destaque com a Segunda Revolução Industrial, que aconteceu no século XIX, com o desenvolvimento de indústrias químicas na Alemanha. O conhecimento passa a ser um aspecto estratégico e vira política de Estado, especialmente com a *Big Science* na primeira metade do século XX, que desenvolveu, entre outras coisas, a bomba atômica (Josephson; Klanovicz, 2016).

Ao longo do século XX, a economia passa a depender cada vez mais do conhecimento. Para Manuel Castells (2003 *apud* Burch, 2005),

O que caracteriza a revolução tecnológica atual não é o caráter central do conhecimento e da informação, mas a aplicação deste conhecimento e informação a aparatos de geração de conhecimento e processamento da informação/comunicação, em um círculo de retroalimentação acumulativa entre a inovação e seus usos. [...] A difusão da tecnologia amplifica infinitamente seu poder ao se apropriar de seus usuários e redefini-los. As novas tecnologias da informação não são apenas ferramentas para se aplicar, mas processos para se desenvolver. [...] Pela primeira vez

na história, a mente humana é uma força produtiva direta, não apenas um elemento decisivo do sistema de produção.

Assim, nota-se o fenômeno de que a educação passa a ser estratégica, e este material trata da crescente inserção de processos educativos nas empresas, sobretudo no que se convencionou chamar de Educação Corporativa.



Capítulo 2

# **FILOSOFIA, DEFINIÇÕES E ESTÁGIOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**



**A** educação “[...] constitui tudo aquilo que é aprendido ao longo da vida dos seres humanos, ou seja, em suas práticas sociais uns com os outros, já que em sociedade não existe *eu* desprovido de *nós*” (Brittar, 2018, p. 195). Assim, mesmo ações individuais, com a leitura de um livro, ainda se dá em a partir da interação entre alguém que lê algo e a outra pessoa que escreveu.

É pertinente distinguir a educação a partir de algumas características gerais, para localizar a Educação Corporativa como exemplo de educação não-formal. Marandino (2008) traz uma discussão sobre os termos formal, não-formal e informal. Segundo a autora, são amplamente aceitas as seguintes definições:

- Educação formal – sistema de educação hierarquicamente estruturado e cronologicamente graduado, da escola primária à universidade, incluindo os estudos acadêmicos e as variedades de programas especializados e de instituições de treinamento técnico e profissional;

- Educação não-formal – qualquer atividade organizada fora do sistema formal de educação, operando separadamente ou como parte de uma atividade mais ampla, que pretende servir a clientes previamente identificados como aprendizes e que possui objetivos de aprendizagem;
- Educação informal – verdadeiro processo realizado ao longo da vida, em que cada indivíduo adquire atitudes, valores, procedimentos e conhecimentos da experiência cotidiana e das influências educativas de seu meio – na família, no trabalho, no lazer e nas diversas mídias de massa.

Marandino (2008) destaca que, diferentemente da visão mais tradicional de que tais formas de educação são discretas, elas se dão mais como um *continuum*. No caso da Educação Corporativa, pode ocorrer dentro da empresa ou em parceria com uma instituição de ensino superior. Portanto, as ações de Educação Corporativa podem ser formais, não-formais ou informais, e um grande desafio é desenvolver ou incentivar ações nos próprios locais de trabalho, reforçando o aspecto de processo contínuo que se espera.

Madruga (2021) destaca que a Educação Corporativa integra um processo evolutivo e que ela é “[...] algo extremamente atual que chegou para ficar e substituir a visão tradicional de treinamentos isolados, que apenas são utilizados para apagar incêndios de última hora. Educar organizações, contudo de forma estruturada, passou a ser a palavra de ordem”.

## 2.1 DEFINIÇÕES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Jeane Meister (*apud* Madruga, 2021), no livro *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*, define Educação Corporativa como

Sistema de formação de pessoas pautado pela gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores internos e externos as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Moscardini e Klein (2015, p. 86), a partir dos trabalhos de Eboli (2004), Meister (1999 *apud* Madruga, 2021) e Gould (2005), definem Educação Corporativa “[...] como um conjunto de práticas educacionais que a organização promove, desse modo, visando às metas futuras e com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o seu negócio”.

Madruga, no livro *Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da Educação Corporativa* (2021), apresenta a seguinte definição:

A verdadeira Educação Corporativa ocorre quando a organização estabelece um processo contínuo, vigoroso e planejado de implementação de várias modalidades educacionais fundamentais em métodos e técnicas de ensino estruturados e motivadores, visando ao desenvolvimento de competências nos seus colaboradores e parceiros sem excluir grupos nem cargos.

O autor comenta, ainda, que muitas pessoas confundem ações isoladas de treinamento para a resolução de algum problema pontual com

Educação Corporativa. Para ele, como não houve um planejamento para constituir um processo de aprendizagem contínuo, não se trata de Educação Corporativa, com benefícios pontuais e, possivelmente, de pequeno alcance para a empresa.

Eboli (2017, p. 40, grifo do autor) afirma que

Conceber e modelar um SEC [Sistema de Educação Corporativa] com base no mapeamento das competências empresariais ou organizacionais, garantindo *direcionamento estratégico e disseminação da cultura organizacional, de seus valores e princípios*, é o que realmente diferencia a educação corporativa de um centro de T&D tradicional.

E Lourenzo (2017, p. 54) acrescenta que

O planejamento da educação corporativa não garante um bom resultado, mas aumenta a probabilidade de êxito pelo conhecimento profundo do profissional em desenvolvimento, das técnicas de aprendizagem e de planos alternativos em caso de desvio involuntário dos objetivos traçados.

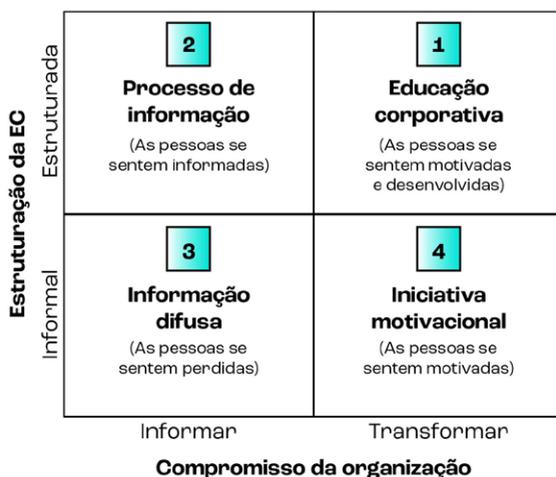
De forma geral, temos que a Educação Corporativa deve constituir um processo educativo permanente, em consonância com o desenvolvimento de competências (que será detalhado nos itens a seguir) e articulada com o planejamento estratégico da organização.

## 2.2 ESTÁGIOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Madruga (2021) apresenta um diagrama para descrever o estágio em que determinada empresa está. O estágio 4 é aquele em que ocorre, esporadicamente, ações de motivação, mas que logo perdem seu efeito, portanto, o efeito transformador é substituído por informar. O estágio 3 ocorre

quando não existem mecanismos para manter os funcionários informados, assim, ocorre desinformação, sendo um “salve-se quem puder”. No estágio 2, a empresa tem uma infraestrutura para deixar os funcionários informados, mas sem gerar benefícios aos clientes. O estágio 1 é o ideal, em que há uma cultura organizacional estruturada para ampliação e retenção do capital intelectual a ponto de surtir efeitos positivos para os clientes. Entre os estágios 1 e 2, há a distinção entre informar e transformar os funcionários.

**Figura 1** – Quadrantes da Educação Corporativa



Fonte: Madruga (2021).

A institucionalização da Educação Corporativa deve buscar, portanto, uma combinação entre ser um fator de transformação e ter uma infraestrutura que permita a constituição de um processo educativo permanente.

Implementar educação corporativa em uma empresa não deve ser uma ação visando marketing interno. O verdadeiro compromisso da educação corporativa, antes de mais nada, é criar uma cultura organizacional de desenvolvi-

mento contínuo das pessoas com foco em alto desempenho (Madruga, 2021).



### Verbetes do Dicionário da Educação Profissional em Saúde da Fiocruz

#### Educação

<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/edu.html>

#### Educação Corporativa

<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>

## 2.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

É cada vez mais comum a institucionalização da Educação Corporativa como uma Universidade Corporativa (UC), que pode ser definida como

Um processo e não um local físico no qual as pessoas se sentam e aprendem, como uma sala de aula. Também não é adequado confundir a implantação de educação a distância com a criação de Unidade Corporativa, que possui um compromisso maior e se vale de diversas modalidades de ensino, tanto presenciais quanto on-line. A Universidade Corporativa é o próximo passo do modelo de Educação corporativa se a organização desenvolver continuamente seus colaboradores e parceiros por meio de variadas modalidades de ensino presenciais e a distância (Madruga, 2021).

Para Meister (1999 *apud* Eboli, 2017, p. 30), uma Universidade Corporativa

Incorpora a filosofia de aprendizagem da organização, uma mentalidade focada em prover a todos os níveis de colaboradores conhecimentos, habilidades e competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Ela deve encorajar os empregadores a se esforçarem

continuamente para aprender novas competências durante toda sua vida no trabalho.

Moscardini e Klein, no artigo “Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas *multisite*” (2015), destacam que Universidade Corporativa não é sinônimo de Educação Corporativa, posicionamento que será adotado neste material. As autoras também demonstram diferentes estágios de incorporação de Universidades Corporativas em empresas *multisite*. Esse tipo de organização depende muito de ações de Educação Corporativa para manter a unidade de gestão e ações coordenadas entre as unidades. Conforme as autoras,

Os resultados indicam que a maioria das empresas ainda não adota a EC em sua totalidade. As estratégias de ensino e aprendizagem mais utilizadas são: aulas expositivas e debates; a modalidade presencial predomina e a utilização das TIC é limitada, sendo as tecnologias utilizadas os Ambientes Virtuais de Aprendizagem e ferramentas da Web 2.0. O principal desafio para o desenvolvimento de lideranças nessas empresas *multisite* é a aprendizagem e disseminação da cultura organizacional (Moscardini; Klein, 2015, p. 85).

Portanto, apesar de o discurso empresarial ser na existência de uma Educação Corporativa, isso nem sempre está implementado ou funcionando. Dada a complexidade da mudança de paradigma da visão de treinamento para a de Universidade Corporativa, apresentamos a Quadro 1.

**Quadro 1** – Mudança de paradigma dos pilares tradicionais Centros de Treinamento para as UCs

Centro de Treinamento Tradicional	Pilares	Universidade Corporativa
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolver competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégia e negócios
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento da competitividade

Fonte: Meister (1999 *apud* Madruga, 2021).

Dessa forma, as mudanças são de habilidades – mais pontuais – para competências – mais críticas e dinâmicas –, com o estímulo à aprendizagem coletiva, logo, organizacional e de cunho estratégico, que envolve tanto o público interno quanto o externo, tanto cadeia de suprimentos como clientes e outros *stakeholders*, que muda de treinamentos presenciais pontuais, para uma diversidade maior de formatos de ações educativas, que vão além de cursos e podem envolver os próprios espaços de trabalho e o uso de metodologias remotas, tendo como resultado o aumento da competitividade.

Eboli (2017) lista alguns mitos e verdades estabelecidos sobre as Universidades Corporativas:

- Mitos:
  - As UCs requerem mais recursos do que se aporta para centros de treinamento tradicionais;
  - As UCs vieram para substituir as universidades tradicionais;

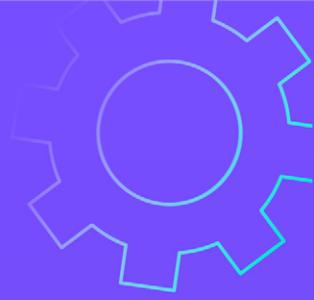
- Verdades:
  - UC trata-se de um sistema estratégico e integrado de formação de pessoas que requer revisões periódicas;
  - Envolvimento dos líderes em todas as etapas do projeto é crucial para seu sucesso<sup>1</sup>.

Eboli (2017) comenta que, tradicionalmente, a visão de treinamentos em empresas era como se fosse “anotadores de pedidos”, que recebiam demandas e buscavam resolvê-las de forma bastante pontual, sem acompanhar os resultados, ao passo que as UCs foram criadas para possibilitar um relacionamento mais próximo com os diversos setores da empresa, sua cadeia de produção e clientes, tratando-se, portanto, de um processo, e não de um lugar físico. Evidentemente, pode ocorrer a institucionalização da Universidade Corporativa com uma infraestrutura própria, como é o caso da Universidade Corporativa do Metrô de São Paulo (Unimetro), que fica localizada na cidade de São Paulo.

A seguir apresentamos os fundamentos, benefícios da Educação Corporativa e a sua inserção da estrutura da empresa: relação com os Recursos Humanos.

---

<sup>1</sup> Para mais sobre esse assunto, Cf. Eboli (2005).



Capítulo 3

# **FUNDAMENTOS E BENEFÍCIOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**



**E**ntre os fundamentos da Educação Corporativa, está que ela depende da integração com o planejamento estratégico da organização para que se obtenha resultados consistentes e práticos, conforme Eboli (2004 *apud* Giordano *et al.*, 2016).

Para que a estratégia se torne prática, são necessárias algumas escolhas integradas, por exemplo, a cultura, a estrutura, a tecnologia, os processos e o modelo de gestão da empresa, transformando princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos capazes de gerar comportamentos coerentes com a estratégia definida.

É muito importante conhecer e implementar os princípios da Educação Corporativa, que são sete, conforme Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2** – Princípios da Educação Corporativa conforme Maira Eboli, em *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*

Princípios	Práticas
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação.</li> <li>- Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de Gestão de Pessoas às estratégias do negócio.</li> <li>- Implantar um modelo de Gestão de Pessoas por competências.</li> <li>- Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.</li> </ul>
Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser veículo de disseminação da cultura empresarial.</li> <li>- Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.</li> <li>- Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento.</li> <li>- Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.</li> </ul>
Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e externo.</li> <li>- Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências.</li> <li>- Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento.</li> <li>- Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.</li> </ul>
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia).</li> <li>- Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação.</li> <li>- Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.</li> </ul>
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais.</li> <li>- Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.</li> </ul>
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio.</li> <li>- Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio.</li> <li>- Criar mecanismos que favoreçam a sustentabilidade financeira do sistema.</li> </ul>

Fonte: Madruga (2021).

Eboli (2017, p. 32) explica que esses sete princípios “de sucesso” dão “[...] enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implantação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral”. A autora associa a cada princípio um conjunto de práticas (citadas na Quadro 2) representando escolhas da organização que possibilitam transformar as expectativas (competências organizacionais) em escolhas pessoais (competências humanas) (Pereira *et al.*, 2006).



**Vídeo “Os Cinco Principais Desafios na Educação Corporativa”, com Marisa Eboli.**

<https://youtu.be/cG9DBHKm9BY>

Rodrigues *et al.* (2014, p. 62) afirmam que

[...] ao adotar um modelo de gestão por competências, é natural que se planejem formas diversas de desenvolvimento de pessoas, seja numa concepção formal ou informal. As competências organizacionais são resultado da aprendizagem coletiva da organização, mas a aprendizagem também é um caminho para compreender o desenvolvimento de competências.

A partir desse trecho, percebe-se o papel da Educação Corporativa, que pode ser via Universidade Corporativa, na constituição de processo de aprendizagem – individual ou coletiva – em uma organização.

Uma forma de constituir processos de aprendizagem é a partir de trilhas de aprendizagem, que são uma “[...] estratégia para promover o desenvolvimento de competências e têm como referências não somente as expectativas da organização, mas também as conveniências profissionais das

peças” (Rodrigues *et al.*, 2014, p. 62). Segundo Lopes e Lima (2019, p. 167),

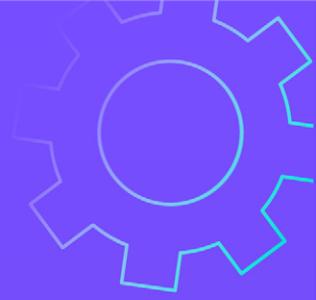
As trilhas de aprendizagem podem ser entendidas como um conjunto sistemático e multimodal de unidades de aprendizagem, contendo diferentes esquemas de navegação, que podem ir desde modelos lineares, prescritivos, passando-se por modelos mais hierárquicos, e chegando-se a modelos em rede, cuja navegação é mais livre, e tendo como propósito o desenvolvimento de competências. Esses esquemas de navegação podem ser personalizados, com base em variáveis como objetivos, perfil do aluno e características de aprendizagem.

A perspectiva multimodal deve-se à diversidade possível de ações educativas, que podem ser formais ou não-formais, isto é, indo de cursos em instituições parceiras, como práticas formativas no próprio ambiente de trabalho, até palestras e treinamentos, presenciais ou ofertados de forma remota.

A perspectiva de “diferentes esquemas de navegação” advém das possibilidades de formato das ofertas, que podem ter variáveis níveis de personalização. Isto é, a Universidade Corporativa pode fornecer um cardápio de cursos, e os funcionários escolhem aqueles que atendem às necessidades da sua atividade laboral ou algum interesse profissional. Alternativamente, a UC pode oferecer determinados conjuntos de atividades para desenvolver algumas competências.

O que mais se destaca nesse tipo de iniciativa é uma visão de aprendizagem menos engessada, que permite alguma personalização e tem foco em resultados, podendo ser o alcance de algum objetivo de aprendizagem – no caso da Educação Corporativa, uma competência atrelada ao planeja-

mento estratégico da empresa. Ressalta-se que oferecer trilhas de aprendizagem depende da organização de uma Universidade Corporativa, isto é, o esforço permanente em favorecer ações formativas e o planejamento e avaliações das ações desenvolvidas.



Capítulo 4

# **EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS**



**E**m muitas empresas, a Educação Corporativa está vinculada à Gestão de Pessoas, o que ocorre pelo fato de a Gestão de Competências ser uma atribuição de ambas. Lourenzo (2017, p. 43) ressalta que

O papel estratégico da área de recursos humanos como um sistema integrado para o desenvolvimento e a retenção de talentos nas empresas, [...] [que tem a] necessidade de aperfeiçoamento da gestão por competências sem deixar de considerar os valores das organizações.

O autor argumenta que a área de gestão de pessoas assume um patamar estratégico nas empresas, especialmente na área de serviços, na qual as pessoas se confundem com o próprio serviço. Assim, “[...] reduzir a variabilidade dos serviços, padronizá-los e gerir o conhecimento das pessoas são tarefas-chave para a área de recursos humanos”, de forma que os “[...] profissionais estejam alinhados com a visão e os valores das empresas, além de terem entrega efetiva, são fundamentais para a perpetuação delas” (Lourenzo, 2017, p. 43).

Um aspecto importante da gestão de pessoas é que, com um Sistema de Educação Corporativa, rompe-se a separação entre trabalho e tempo e espaços de aprendizagem, que passam a ser sobrepostos, até mesmo porque as competências que se pretende desenvolver não são algo utópico, mas diretamente relacionadas à prática laboral<sup>1</sup>. Evidentemente, isso demanda novas competências dos próprios gestores, tanto para organizar os ambientes e a rotina de trabalho de forma a favorecer a aprendizagem e a colaboração, como pela necessidade de ter a percepção de que a aprendizagem, principalmente significativa, coletiva e colaborativa, se dá de forma processual e como uma prática rotineira.

A proposta de ter um processo educacional em uma empresa parte da ideia de que a educação formal não fornece todas as competências de maneira acentuadamente adequada ao contexto da empresa. Assim, busca-se formar seus funcionários, incluindo os líderes, e o reconhecimento deles, que deve ser encarado como uma retribuição justa pelo trabalho realizado. Também está relacionada a essa temática a fixação de talentos, que mantém relação com a atração de tais talentos, desenvolvimento pessoal e profissional na atuação dentro da empresa – facilitada pela Educação Corporativa –, o reconhecimento e a retribuição.

Esse contexto pode ser resumido na afirmação de Quadros (2012, p. 40) de que

A valorização do capital humano cria aderência entre os objetivos organizacionais e os individuais, pela qualidade dos relacionamentos, do processo decisório, do comprometimento coletivo, da motivação e pela compreensão de que a soma das partes é maior do que o todo – sinergia.

---

<sup>1</sup> Ver o modelo 70:20:10 a seguir.

Neste sentido, é essencial a existência de um modelo de gestão de pessoas por competências. Para Hourneaux Junior e Martins (2017), uma moderna gestão de pessoas tem como um de seus pilares a gestão por competências. Além disso, “[...] a gestão por competências é, claramente, um dos elementos essenciais para o sucesso da educação corporativa e dos processos de desenvolvimento das pessoas nas organizações” (Hourneaux Junior; Martins, 2017, p. 55).

**Quadro 3** – Definições de competências organizacionais

Competências	Definição
Essenciais	Competências e atividades no nível corporativo, fundamentais para a sobrevivência do negócio e para suas estratégias.
Distintivas	Competências e atividades que os clientes percebem como diferenciadoras dos concorrentes, ou seja, provedoras de vantagens competitivas.
Organizacionais ou das unidades de negócio	Competências e atividades esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
Suporte	Atividade valiosa para suportar o leque de competências.
Capacidade dinâmica	Capacidade de uma empresa de adaptação de suas competências com o passar do tempo; é diretamente relacionada aos recursos destinados para a mudança.

Fonte: Hourneaux Junior e Martins (2017, p. 55).

A partir do Quadro 3, há três pontos de destaque: 1) as competências têm naturezas distintas e, ao organizá-las assim, auxilia-se na prática organizacional; 2) o papel dos clientes como determinante para a definição de competências; 3) que a organização deve ser dinâmica em relação às competências, já que estas são mutáveis (Hourneaux Junior; Martins, 2017).

A necessidade de competências que vão além de um saber técnico é comentada por Rodrigues *et al.* (2014, p. 56): “A capacidade intelectual no âmbito do trabalho não é mais suficiente. Ou seja, só o conhecimento técnico não basta no cotidiano laboral. Outros saberes atitudinais e comportamentais são igualmente importantes”. Dessa forma, é importante relacionar o esforço em relação às competências não como um esforço restrito e concentrado, mas que resulta em desenvolvimento humano.

O governo brasileiro, por exemplo, adota três categorias de competências: as competências transversais governamentais, as competências transversais organizacionais e as competências setoriais, que são subdivididas em individuais técnicas e individuais gerenciais.

As competências transversais governamentais compreendem as competências básicas requeridas por todos os servidores públicos federais da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

As competências transversais organizacionais se referem ao conjunto de elementos essenciais ao funcionamento da organização, ou seja, são as competências necessárias a todos os indivíduos e equipes que atuam no âmbito da instituição.

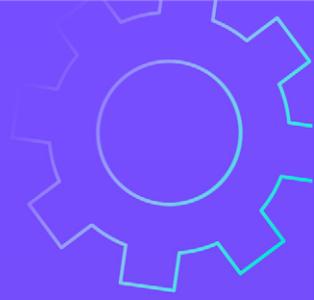
As competências setoriais compreendem as competências técnicas e gerenciais.

As competências técnicas podem ser definidas como aquelas necessárias ao desempenho de atividades de assessoria.

ramento ou operacionais, que não requerem o exercício formal da liderança.

Já as competências gerenciais são os comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção (Brasil, 2012, p. 19).

A relação da gestão por competências com as Universidades Corporativas é de que uma “UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competência, portanto, seu objetivo principal é o desenvolvimento e a implementação das competências consideradas cruciais para a viabilização das estratégias de negócio” (Meister, 1999 *apud* Eboli, 2017, p. 30). Assim, “[...] a gestão por competências se vale de diferentes estratégias e instrumentos, com o propósito de identificar e desenvolver as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais” (Rodrigues *et al.*, 2014, p. 58-59). Algumas dessas *diferentes estratégias e instrumentos* serão abordadas a seguir, no item “Estratégias, indicadores e avaliação de resultados em Educação Corporativa”.



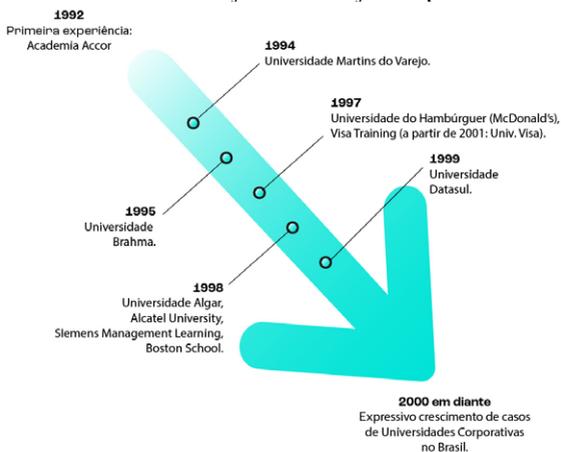
Capítulo 5

# **CENÁRIO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL**



**E**boli (2017) apresenta um histórico da Educação Corporativa no Brasil, que está resumido na Figura 2 a seguir. Segundo a autora, em 2017, estimava-se que existiam, no país, mais de 500 organizações, nacionais ou não, privadas e públicas, com um sistema de educação corporativa já implantado.

**Figura 2** – Síntese da evolução da Educação Corporativa no Brasil



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Eboli (2017).

No box a seguir, estão indicadas algumas Universidades Corporativas de destaque no país.

#### EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE TÊM UNIVERSIDADES CORPORATIVAS DE SUCESSO<sup>1</sup>



### UNIVERSIDADE PETROBRAS

A estatal brasileira Petrobras tinha a difícil missão de encontrar colaboradores capacitados para trabalhar em um mercado muito específico: o de exploração e produção de petróleo e gás natural. Para contornar essa situação, a empresa fundou a Universidade Petrobras, uma instituição de ensino especializada em formar os colaboradores de que a organização precisa. A UC conta com uma ampla estrutura com salas de aula, laboratórios e auditórios. Além disso, a empresa também oferece bolsas de incentivo à pesquisa. Atualmente, a empresa conta com mais de 60 mil empregados, cuja maioria deles passou pela UC antes de executar sua função na empresa.

Link: <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/carreiras/>

### ACADÉMIE ACCOR

A **Académie Accor** é sinônimo de pioneirismo em Universidade Corporativa. A rede hoteleira foi a primeira a abrir uma UC nesse ramo na Europa e tem formado colaboradores desde 1985. O principal objetivo da Académie Accor é proporcionar aprendizado durante todo o tempo em que o colaborador estiver na empresa, prática que eles chamam de *lifelong learning* (aprendizado vitalício), reforçando a ideia de que, na era da informação, o aprendizado é um processo contínuo. Com mais de 200 mil funcionários e atuação em 92 países, a rede Accor conta com 18 unidades da sua UC espalhadas pelo mundo.

Leia mais: <https://group.accor.com/pt-BR/hotel-development/Optimise-your-costs/Insurance>

<sup>1</sup> Kátia Fernandes. Fonte: <https://www.twygoead.com/site/blog/3-cases-de-sucesso-de-universidade-corporativa/>

## EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE TÊM UNIVERSIDADES CORPORATIVAS DE SUCESSO



### UNIVERSIDADE BANCO DO BRASIL

Outro exemplo de UC de sucesso é a **UniBB**, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Ela estrutura suas propostas de ensino nos meios *online* e presenciais, com foco na utilização de tecnologias para auxiliar nos processos de capacitação. A UniBB é gerida com muita experiência, pois o Banco do Brasil adota práticas de educação corporativa desde 1965. Além disso, a UC tem parcerias com diversas outras instituições de ensino e conta com mais de 20 polos espalhados pelo país. No seu último relatório, divulgado em 2017, a UniBB apresentava mais de 600 soluções de capacitação em 150 trilhas de aprendizagem.

Link: <https://www.unibb.com.br/saiba-mais#/apresentacao>

### ACADEMIA SANTANDER

A Academia Santander, lançada em 31 de outubro de 2016, tem o objetivo de treinar as pessoas por meio da promoção da autonomia, para que sejam cada vez mais protagonistas da sua própria carreira. A UC acredita muito no *coworking*, e é nesses espaços de trabalhos compartilhados que a Universidade funciona. A Academia Santander atua em 5 capitais do Brasil, conta com 15 ambientes de *coworking* e 33 salas de aula.

Link: <https://www.santander.com.br/carreiras/oportunidades-de-desenvolvimento>

### UNIVERSIDADE AMBEV

Criada em 1995, a Universidade Ambev é a instituição responsável por treinar e capacitar os colaboradores da Ambev para a cultura da empresa. A UC é estruturada em três eixos: *liderança e cultura*, *funcional e método*, e cada um desses eixos conta com uma sequência própria de aprendizado.

Leia mais:

<https://www.ambev.com.br/carreiras/>

<https://www.ambev.com.br/carreiras/nossos-programas/>

## EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE TÊM UNIVERSIDADES CORPORATIVAS DE SUCESSO

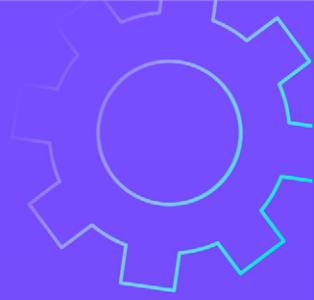
**UNIVERSIDADE DO HAMBÚRGUER**

A gigante do *fast food* McDonald's orgulha-se de possuir uma das primeiras Universidades Corporativas do mundo (e a primeira do setor de restaurantes). A Universidade do Hambúrguer oferece cursos voltados para liderança, negócios, inovação, e muito mais. O principal objetivo da instituição é desenvolver os talentos do McDonald's de acordo com os valores da organização. Atualmente, a universidade possui sete unidades espalhadas pelo mundo, e uma delas está localizada em São Paulo.

E aí, gostou dos exemplos? Se você quiser começar sua própria universidade corporativa, estamos à disposição para ajudar.

Acesse: <https://www.mcdonaldsuniversity.com.br/>





Capítulo 6

# GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM



**N**a introdução deste material, foi destacada a importância do conhecimento e da educação, que é uma das principais marcas da sociedade do conhecimento, pois

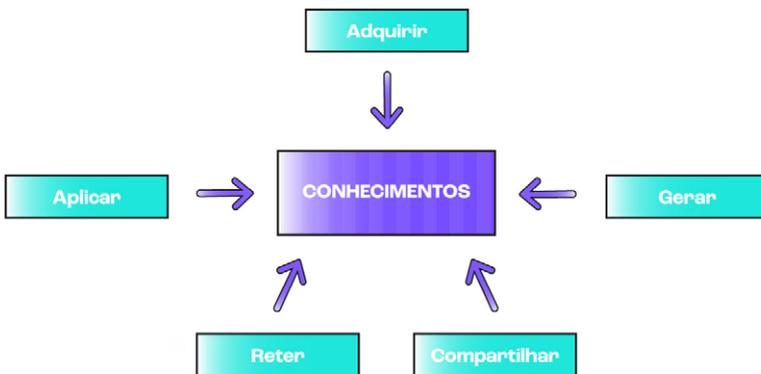
Vivemos uma época na qual o maior patrimônio que alguém pode possuir é o conhecimento. Conforme destacou, de modo pioneiro, Toffler (1980), a posse da terra representava o bem econômico mais valioso, na chamada sociedade agrária. Posteriormente, veio a Revolução Industrial, com o foco se deslocando para o domínio das máquinas e suas aplicações econômicas. A partir do final do século passado, porém, é o Conhecimento que mais impacta o grau de desenvolvimento econômico e social de um país, o poder de uma empresa e empregabilidade de uma pessoa. É ele que gera as maiores riquezas hoje. Uma empresa não tem mais nos seus equipamentos e instalações sua fonte primordial de poder, e sim nos seus ativos intangíveis, como sua marca, sua capacidade de inovar e de conquistar clientes. Tais ativos precisam ser gerados e mantidos pela constante aquisição de novos conhecimentos (Ferreira *et al.*, 2017).

Um ponto importante é distinguir dados, informação e conhecimento.

Os dados são apenas conjuntos ordenados de palavras e números. Já a informação surge quando os dados são compreendidos, quando fazem algum sentido para a pessoa que os possui. O conhecimento, por sua vez, seria formado por uma rede de informações que um indivíduo possui e que lhe permite interpretar a realidade na qual está inserido, chegando a conclusões mais bem fundamentadas sobre os problemas que precisamos enfrentar. [...] Fica claro, então, que o que realmente importa não são as informações que, por sinal, estão disponíveis a qualquer um na internet. O que gera riqueza, poder, capacidade de decisão, são os conhecimentos, revelando-se eficazes na geração, retenção, difusão e aplicação de conhecimentos que sejam úteis à superação de seus desafios produtivos e gerenciais (Ferreira *et al.*, 2017).

Assim, torna-se evidente a justificativa do porquê demandar esforços à gestão do conhecimento. Na Figura 3, a seguir, temos atividades ligadas ao processo de aprendizagem organizacional.

**Figura 3** – O processo de aprendizagem organizacional



Fonte: Ferreira *et al.* (2017).

A *aquisição do conhecimento*, que pode ocorrer por meio da realização de um curso, apesar de muito importante, deve ser justificado por um diagnóstico das necessidades de formação e que aponte as competências a serem desenvolvidas. A *geração de conhecimento* deve criar condições para a geração do conhecimento já desenvolvido, tendo em vista que nem sempre a organização terá acesso a ele.

Cabe lembrar, como já citado, que o conhecimento gerado na empresa é um fator estratégico, que permite uma melhor capacidade de competição no mercado. O *compartilhamento do conhecimento* se refere a uma cultura de socialização do conhecimento, seja aquele adquirido em uma ação específica, como um curso ou treinamento, seja o conhecimento gerado dentro da própria empresa. A *retenção e registro do conhecimento* engloba atividades que buscam não deixar que o conhecimento se perca, assim, a empresa pode criar banco de ideias, realizar mapeamentos, documentar. Algumas das práticas citadas no item “metodologias em educação” permitem a retenção e o registro, por exemplo, com as metodologias ativas. Por fim, a *aplicação do conhecimento* diz respeito a colocar em prática o que foi aprendido, seja incorporando novas práticas, seja criando novas sistematizações de trabalho (Ferreira *et al.*, 2017).

Diante desse cenário, evidencia-se a necessidade de sistematizar as ações de Educação Corporativa, sobretudo com o papel que as Universidades Corporativas têm de garantir um processo educativo permanente. Eboli (2017, p. 31) afirma que, de modo geral, “[...] a missão de uma UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a *gestão do conhecimento organizacional* (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”.

Desse modo, adentramos uma relevante temática para a compreensão da Educação Corporativa: a gestão de conhecimento.

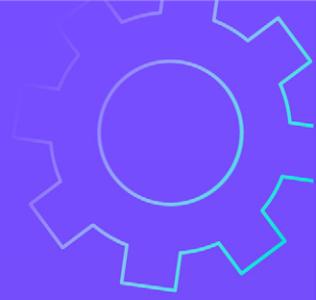
A gestão de conhecimento organizacional “[...] é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações” (Angeloni, 2002, p. 6 *apud* Quadros, 2012, p. 40). Quadros (2002, p. 66 *apud* Quadros, 2012, p. 40) sintetiza gestão do conhecimento como “[...] um processo sistêmico e estratégico de geração, apropriação, mapeamento, codificação, disseminação, internalização e aplicação, do conhecimento, com foco nas ações que alavanquem inovação, aprimorem competências e garantem a excelência organizacional”,

Terra (2001, p. 83-85 *apud* Quadros, 2012, p. 39) apresenta um modelo de gestão do conhecimento focado em sete dimensões da prática gerencial:

O papel da alta administração, definindo quais conhecimentos devem ser aprendidos pelos funcionários, além das estratégias e desafios motivadores pela visão de futuro;  
 Cultura organizacional voltada à inovação e ao aprendizado contínuo, comprometida com resultados de longo prazo e com a maximização de recursos operacionais;  
 Renovação das estruturas hierárquico-burocráticas criando equipes multifuncionais de alto desempenho, com autonomia para superar limites à inovação e a novos conhecimentos;  
 Melhores práticas e políticas de gestão de pessoas que atraíam e mantenham talentos e competências, criando sistemas de remuneração adequados;  
 O avanço das tecnologias de informação que afetam processos de geração, difusão e armazenamento do conhecimento;

mento nas empresas, mantendo-o equilibrado com as necessidades de interação com as pessoas;  
Garantir a mensuração de resultados por meio de indicadores para as áreas significativas e manter uma política de divulgação interna dessas informações;  
A necessidade crescente de engajar-se ao aprendizado no ambiente onde interagem as empresas, fazendo alianças com outras empresas e no relacionamento com clientes.

Nenhuma dessas dimensões cita especificamente o papel do educador como gestor do conhecimento. Contudo, o educador, seja um membro da Universidade Corporativa, outro funcionário da organização ou um profissional contratado, tem o importante papel de motivar a aprendizagem dos participantes das ações educativas. Essa motivação inclui desde o compartilhamento de conhecimento pré-existentes até a disposição para construir novos conhecimentos. Ainda nesse contexto, o educador pode desenvolver práticas que facilitam a colaboração e fazem o registro das ações desenvolvidas, especialmente em termos de conhecimentos construídos na organização, que são essenciais na gestão de conhecimento.



Capítulo 7

# **ESTRATÉGIAS, INDICADORES E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA**



Uma das estratégias adotadas pela gestão por competências é o mapeamento de competências, que “[...] é o diagnóstico de competências, o qual visa identificar a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional e as competências internas existentes na organização” (Rodrigues *et al.*, 2014, p. 60), logo, um “[...] processo de identificar as habilidades, conhecimentos e atitudes específicas necessárias para uma pessoa realizar uma função de forma efetiva” (Cardoso, 2019). Portanto, esse diagnóstico visa analisar as lacunas de competências e subsidiar as ações de Educação Corporativa.

O mapeamento de competências serve a três finalidades:

- i. aos colaboradores: como parâmetro para orientar o seu desenvolvimento profissional;
- ii. aos gestores: como critério para avaliação de desempenho e ferramenta para promover o desenvolvimento de suas equipes;

- iii. à área de recursos humanos: como orientador do recrutamento, da gestão de carreiras e sobretudo dos planos e formação (Le Boterf *apud* Rodrigues *et al.*, 2014, p. 60).

De acordo com Brandão (2012a *apud* Rodrigues *et al.*, 2014, p. 60), “O caminho mais frequente tem sido descrever as competências em padrões de desempenho que refletem as expectativas da organização no que se refere ao desempenho de seus colaboradores”. Nesse sentido, o mapeamento deve “[...] descrever desempenhos objetivos por meio de sentenças, as quais iniciam com um verbo seguido de um objeto de ação, após uma condição descrita que pode ser acrescentada de um critério” (Rodrigues *et al.*, 2014, p. 60). Começa por redigir uma sentença com a competência desejada, por exemplo, “atender os usuários, conforme os protocolos da empresa, com objetividade e clareza”. O verbo “atender” reflete uma ideia de ação, e isso é importante por se tratar de um desempenho observável, que pode, portanto, ser avaliado. A expressão “protocolos da empresa” atribui uma condição sob a qual se espera o seu desempenho, enquanto “com objetividade e clareza” é o critério de qualidade desejado.

Lourenzo (2017, p. 45) ressalta que a avaliação de *performance* está diretamente ligada às ações de desenvolvimento de pessoas e que

As empresas estão procurando aperfeiçoar seus sistemas de avaliação de *performance*, substituindo critérios subjetivos e implícitos por critérios mais objetivos e explícitos, além de capacitar os gestores para realizarem essas atividades com mais qualidade.

Nesse viés, Lourenzo (2017, p. 50-51) afirma que “[...] planos de desenvolvimento individual que são elaborados ao final das avaliações são

extremamente importantes, sobretudo quando os profissionais avaliados percebem a importância delas”, e, de forma complementar,

[...] é fundamental que as avaliações das ações de desenvolvimento desloquem a visão dos critérios de reação (avaliação de instrutores, por exemplo) para indicadores de avaliação de aprendizagem e de aplicação no campo profissional, espaço em que de fato as entregas são realizadas.

## 7.1 PROPOSTAS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO CORPORATIVO

Os dois métodos mais conhecidos sobre mensuração dos resultados da Educação Corporativa foram desenvolvidos por Donald Kirpatrick e por Jack Phillips.

### Modelo Kirpatrick

Em 1959, Donald Kirpatrick propôs um sistema para medir o valor específico do treinamento ofertado por uma instituição, ou negócio, aos seus empregados. O famoso Modelo Kirpatrick sugere que o treinamento pode e deve ser medido em quatro níveis, conforme Quadro 4.

**Quadro 4 – Modelo Kirpatrick**

<b>Nível 1</b>	Reação	Os participantes gostaram do programa oferecido?
<b>Nível 2</b>	Aprendizado	Que conhecimentos, habilidades e outras atitudes os participantes adquiriram?
<b>Nível 3</b>		Como resultado do programa de treinamento, os participantes passaram a se comportar de forma diferente?
<b>Nível 4</b>	Resultados	O programa afetou os resultados tais como custos, qualidade do trabalho, produção e outros?

Fonte: Tarapanoff e Aguiar (2006, p. 119).

## Modelo ROI

Na universidade corporativa, concebida como uma unidade de negócio, a justificativa de seu valor, ou custo-benefício, necessita de métricas de desempenho pautadas pelo retorno sobre o investimento, *Return on Investment* (ROI, na sigla inglesa). Em português, convencionou-se utilizar a sigla RIEC, de Retorno do Investimento em Educação Corporativa.

Concebido no final da década de 1970, o modelo ROI sofreu mudanças, acréscimos e desenvolvimentos. Talvez a proposta de avaliação sobre o retorno do investimento mais bem aceita seja aquela apresentada por Jack Phillips (2003). Em tal proposta, o autor sugere inicialmente que o modelo seja montado como um quebra-cabeça composto de cinco blocos e descrito no Quadro 5.

**Quadro 5** – Elementos da Metodologia ROI

<b>Bloco 1</b>	Referencial de avaliação	O desenvolvimento deste bloco básico consiste na caracterização de como os dados devem ser coletados. É sugerido que seja usado o processo do 'balanced scorecard' de Kaplan & Norton (1996) ou o modelo em quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick (1975). O modelo sugerido por Phillips é o mesmo desenvolvido por Kirkpatrick acrescido de mais um nível – retorno sobre o investimento.
<b>Bloco 2</b>	Modelo Processual	Revela como os dados devem ser coletados, processados, analisados e relatados para as partes interessadas. O modelo processual engloba a escolha das técnicas e procedimentos adequados a cada situação.
<b>Bloco 3</b>	Desenvolvimento de Padrões	Desenvolve padrões que servem como diretrizes para que os resultados dos estudos sejam consistentes e confiáveis. Os padrões permitem a réplica dos procedimentos, com os mesmos resultados e são essenciais para a credibilidade do processo de avaliação.
<b>Bloco 4</b>	Implementação	Trata de vários aspectos a serem considerados nesta fase: habilidades, comunicação, papéis, responsabilidades, planos e estratégias.
<b>Bloco 5</b>	Aplicação e Prática	Descreve a implementação do processo dentro da organização, o valor adicionado a atividades, produtos e serviços desenvolvidos pelos empregados, revelados pelo processo de métrica e avaliação para a organização, e o impacto que a avaliação de um programa específico tem sobre a organização.

Fonte: Phillips (2003, p. 33 *apud* Tarapanoff; Aguiar, 2006, p. 120).

O conceito de diferentes níveis, a ser desenvolvido no primeiro bloco, ajuda a entender como o retorno sobre o investimento é calculado; serve

como referencial para a avaliação, definindo os diferentes tipos de dados a serem coletados, o seu sequenciamento e a estimativa de tempo.

**Quadro 6** – Características do Modelo de Avaliação

<b>Nível 1</b>	Reação, Satisfação e Planejamento da Ação	Mede o grau de satisfação dos participantes do treinamento, seus planos para aplicar as competências adquiridas e o que aprenderam.
<b>Nível 2</b>	Aprendizado	Focaliza o que os participantes aprenderam durante o programa, utilizando testes, role plays, simulações, avaliação de grupos e outras ferramentas de avaliação. No entanto, este tipo de mensuração não oferece garantia de que o que se aprendeu seja efetivamente aplicado nas atividades ‘in service’.
<b>Nível 3</b>	Aplicação e Implementação	Uma variedade de métodos de acompanhamento é usada para determinar se os participantes aplicaram o que aprenderam no trabalho. A frequência e a utilização das habilidades adquiridas são medidas importantes neste nível. No entanto, mesmo que a avaliação neste nível seja importante para aferir o sucesso da aplicação do treinamento, ela não garante que haverá um impacto positivo sobre o negócio.
<b>Nível 4</b>	Impacto sobre o Negócio	A mensuração focaliza nos resultados reais atingidos pelos participantes do treinamento na aplicação das competências adquiridas no seu local de trabalho. A este nível podem ser medidos: resultados; qualidade; custo; tempo despendido; e satisfação do cliente. No entanto, embora o programa de mensuração possa produzir índices reais de impacto sobre o desenvolvimento do negócio e seus benefícios, ainda permanece a preocupação com a sua perpetuação.”

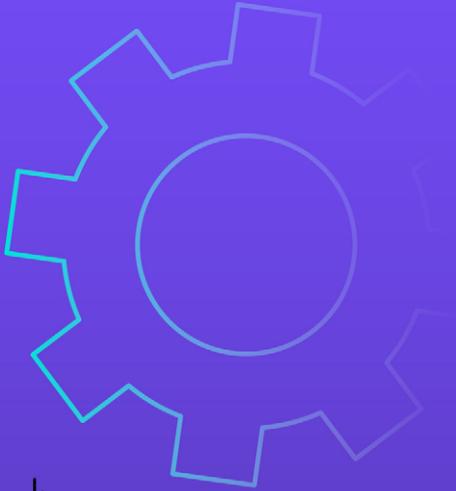
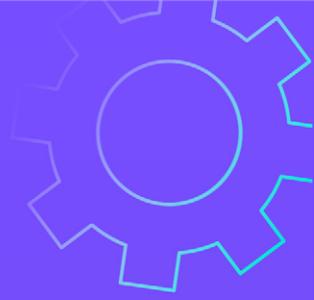
(continuação)

<b>Nível 5</b>	Retorno sobre o Investimento (ROI)	O último nível de avaliação compara os benefícios monetários do programa com os custos despendidos com o programa. Embora o ROI possa ser expresso de várias formas, ele geralmente é representado em termos de porcentagem ou relação de custo-benefício. A cadeia de avaliação de impacto só está completa no momento que se efetiva a atenção do investimento efetuado.
----------------	------------------------------------	--

Fonte: Phillips (2003, p. 34-35 *apud* Tarapanoff; Aguiar, 2006, p. 121).

É importante observar que as medidas dos níveis 1 – medir a satisfação – e 2 – medir o aprendizado – devem ser feitas durante o treinamento. A coleta de dados relacionados aos níveis 3 e 4 deve ser feita após o treinamento.

Os autores concluem que, se as medidas não forem aferidas em cada um dos níveis, em especial a partir do nível 2, será difícil inferir que os resultados obtidos o foram devido à aplicação do programa de treinamento. Também, do ponto de vista do cliente, o valor da informação aumenta na medida em que ela é apresentada como um resultado em cadeia, demonstrando a representatividade do efeito do treinamento a cada novo elo do processo. A metodologia ROI é um processo centrado no cliente, vindo ao encontro das necessidades informacionais dos indivíduos que iniciam, aprovam e patrocinam o programa (Tarapanoff; Aguiar, 2006, p. 121-122).



Capítulo 8

# **METODOLOGIAS EM EDUCAÇÃO**



**N**este item, apresentamos algumas teorias de ensino e aprendizagem que tem aplicação na Educação Corporativa. Além disso, também são apresentadas metodologias pertinentes.

É importante destacar que, ao desenvolver uma ação de Educação Corporativa, usamos uma ou mais metodologias ou teorias citadas neste material. Por exemplo, podemos propor uma trilha de aprendizagem baseada em pressupostos da Andragogia e do *Lifelong Learning*, que utiliza metodologias ativas e alguma ferramenta de educação *online*, com a definição de objetivos de aprendizagem construídos utilizando a Taxonomia de Bloom e respeitando distintos Estilos de Aprendizagem.

## 8.1 ANDRAGOGIA

A Andragogia está entre as teorias de aprendizagem mais aplicadas na Educação Corporativa, pois trata especificamente da educação de adultos de forma geral. Isso se deve à perspectiva, a partir desse conceito, de

que “[...] adultos aprendem melhor quando suas necessidades e interesses, situações de vida, experiências, autoconceitos e diferenças individuais são levados em consideração” (Pocket Learning 3 [...], 2010).

Contudo, a Andragogia não é sinônimo de Educação de Jovens e Alunos (EJA), pois a EJA refere-se apenas ao oferecimento de educação básica, portanto, ao conjunto da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, para pessoas que não tiveram acesso na idade ideal, ou seja, dos 4 aos 17 anos. Assim, em muitas empresas – por exemplo, na construção civil –, existem muitas iniciativas de alfabetização – isto é, ações de EJA – que também podem levar em consideração a Andragogia. Todavia, em ações de Educação Corporativa para funcionários com educação básica completa, usaremos apenas a Andragogia, sem mencionar EJA.

Uma forma de compreender a Andragogia é apresentando sua distinção do conceito de Pedagogia, que é uma palavra grega (do grego *paídós*, criança) referindo-se à educação infantil. Apesar da origem do termo, atualmente, a Pedagogia é entendida como a ciência que estuda a educação, sobretudo a educação escolar formal, conseqüentemente, envolve o planejamento e o desenvolvimento do processo de ensino. Apesar de existir, hoje, uma visão ampla do conceito da Pedagogia, ainda persiste uma relação direta e espontânea entre o conceito de Pedagogia e a Educação Infantil. Por essa razão, foi criado o conceito de Andragogia, para se referir à educação de adultos. Andragogia é uma palavra grega, em que *andros* significa adulto, e *agogus*, guiar, conduzir, educar. Em outras palavras, Andragogia se refere à arte ou à ciência de orientar adultos a aprender (Kenski; Schultz, 2015).

**Figura 4** – Origem grega do termo Andragogia

- Andros = adulto
- Agogus = educar

Fonte: Elaborada pelo autor.

Teixeira *et al.* (2019) afirmam que a Andragogia tem dois princípios básicos: a horizontalidade e a participação ativa. Entende-se por horizontalidade a valorização das vivências e das experiências adquiridas ao longo da vida, colocando aluno e professor em um mesmo patamar. A diferenciação dos papéis se dará em função de o professor guiar os conteúdos a serem estudados, ao passo que a participação ativa considera a autonomia e o interesse que o aluno adulto possui ao estudar.

Käfer e Mikulski (2014, p. 7) indicam alguns pressupostos que treinamentos empresariais devem ter ao adotar uma metodologia andragógica:

- Utilizar técnicas e estratégias de aprendizado adequadas para a construção do conhecimento;
- Dar enfoque aos participantes e suas necessidades, ao invés de focar o conteúdo.
- Entender que absorver conteúdos não gera aprendizagem. Gera apenas uma mente cheia de informações.

Ademais, os autores apontam seis princípios da Andragogia, que são apresentados no Quadro 7 a seguir:

**Quadro 7** – Seis princípios da Andragogia

	<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>
1	Propósito	Deve ser claro os objetivos de um determinado curso, incluindo a programação que será seguida e a justificativa para determinadas escolhas, como as metodologias adotadas. Assim como, qual é a relevância da temática para a vida profissional ou pessoal do aluno.
2	Autonomia	Os adultos têm que ter liberdade de escolha ou, pelo menos, margem para negociação em aspectos do curso. Isto pode envolver aspectos como a forma de participação, tipo de produto final de um curso ou quais atividades serão individuais e quais serão em grupo.
3	Bagagem	Talvez esta seja a maior diferença da educação de crianças e adolescentes. Os adultos têm informações e vivências que devem ser consideradas ao longo de um processo de ensino. Tão grande é a relevância deste ponto que, ao realizar o planejamento e selecionar as estratégias de ensino, a relação existente entre vivência do aluno e aquisição de novos conhecimentos deve ser considerada.
4	Ânimo	Estimular o interesse de adultos em determinado processo de ensino passa pela demonstração de que aquela temática é relevante para ele. Quando o adulto busca por uma qualificação educacional, ele pode ter o desejo em realizar o curso advindo de uma vontade, ou pode buscar pelo curso por uma simples obrigação profissional ou social. Detectar formas que motivem os alunos, independentemente do motivo pelo qual ele buscou o curso, é um desafio para as metodologias de ensino adotadas.
5	Utilidade	O conhecimento obtido com determinado curso tem que ter alguma aplicação imediata, isto é, uma utilidade.
6	Automotivação	Demonstrar que os alunos são capazes de aprender e mudar aspectos de suas vidas, sejam profissionais ou pessoais, acaba por reforçar o interesse nos cursos. Técnicas de coaching, tão em voga atualmente, focam justamente neste aspecto.

Fonte: Adaptado de Käfer e Mikulski (2014).

Para a Educação Corporativa, a Andragogia, de forma geral, contribui tanto para o delineamento das técnicas de ensino adotadas – por exemplo, mais dialógicas e práticas do que no formato de exposição oral, como

em uma palestra – como para o reconhecimento de que o funcionário tem um percurso pessoal e profissional, assim como conhecimento construído dentro da própria organização, que são essenciais para a gestão de conhecimento. A adoção de trilhas de aprendizagem, citadas anteriormente, retrata a opção por reconhecer que o processo de aprendizagem corporativa pode ser personalizado de forma a atender os seis princípios da Andragogia mencionados anteriormente.

A Andragogia, apesar de teorizar sobre a aprendizagem de adultos, não explica como o processo de aprendizagem se dá. Por conseguinte, é importante compreender teorias que explicam a aprendizagem e que fundamentam a Andragogia e, conseqüentemente, a Educação Corporativa. A seguir, tratamos de três teorias de aprendizagem: construtivismo, interacionismo e *social learning* (ou aprendizagem social).

## 8.2 CONSTRUTIVISMO

O Construtivismo é uma teoria de ensino e aprendizagem que advém, sobretudo, da obra do psicólogo suíço Jean Piaget (1896-1980). Ele foi o fundador de um programa de pesquisa chamado Epistemologia Genética, que busca compreender a origem do conhecimento e como ele se desenvolve. Segundo Collin *et al.* (2016, p. 267), para Piaget, “a inteligência é o que você usa quando não sabe o que fazer”. A obra piagetiana é voltada essencialmente ao estudo do desenvolvimento infantil. Quando falamos que *a aprendizagem é ativa*<sup>1</sup>, estamos fazendo menção à visão piagetiana sobre o conceito de aprendizagem, que é um processo pessoal e ativo.

<sup>1</sup> Ver próximo item.

Em relação ao público adulto, alvo da Educação Corporativa, uma das principais contribuições de Piaget é a compreensão de que o conhecimento é adquirido a partir de um processo de aprendizagem que se dá em três fases:

**Acomodação:** “processo pelo qual incorporamos novas informações em esquemas [representação mental imaginária que o sujeito de um aspecto do mundo] já construídos”;

**Acomodação:** “requisitada quando, durante o processo de assimilação, descobrimos ser necessário modificar conhecimentos ou habilidades anteriores”;

**Equilíbrio:** estado em que uma criança é “capaz de assimilar com sucesso todas ou a maioria das novas experiências” (Collin *et al.*, 2016, p. 267).

Essa relação de esquemas já construídos e o processo de aprendizagem é que determinam a visão processual, isto é, a ideia de construção do conhecimento, de que advém o nome construtivismo. Como citamos anteriormente, um dos grandes desafios da Educação Corporativa é constituir um processo de aprendizagem, e não, algo pontual. Nessa mesma linha, tal processo não surgirá automaticamente nem naturalmente, nas organizações, ressaltando a importância da Educação Corporativa, especialmente quando estruturada como uma Universidade Corporativa.

Kenski e Schultz (2015, p. 104) resumem as bases do construtivismo em quatro aspectos principais:

1. a construção ativa a partir dos conhecimentos preexistentes,
2. a adaptação dos novos conhecimentos às estruturas cognitivas existentes;
3. a viabilidade da aprendizagem determinada pela utilidade e pela finalidade dos conteúdos a serem aprendidos;
4. a importância do ambiente na aprendizagem, tida como uma construção social.

Do ponto de vista da Educação Corporativa, o aspecto 1 destaca a consideração de conhecimentos que as pessoas já têm, portanto, é essencial conhecer os alunos, por exemplo, a partir de atividades diagnósticas. Um exemplo de atividade diagnóstica que pode ser realizada em situações presenciais ou virtuais é o uso de ferramentas interativas, como o *Mentimeter*<sup>2</sup>, que permite algumas possibilidades de projeção de respostas ou a construção de nuvens de palavras. Na sequência, reproduzimos a tela que foi construída conforme os participantes enviavam as suas respostas definindo sustentabilidade, durante um treinamento corporativo sobre responsabilidade socioambiental.

---

2 <https://www.mentimeter.com/>

**Figura 5** – Tela projetada durante um treinamento corporativo usando o site *Mentimeter*



Fonte: Elaborada pelo autor.

O aspecto 2 destaca que, a partir do que os alunos sabem, se constituirá a ação pedagógica. A título de exemplificação, em uma organização, se um treinamento visa abordar boas maneiras de atendimento ao público, os participantes devem saber princípios desse tipo de atendimento e das normas adotadas na organização. O instrutor terá uma ideia do domínio do assunto pelos participantes, por exemplo, a partir de uma atividade diagnóstica ou por meio de um mapeamento de competências.

Já o aspecto 3 destaca a utilidade do conteúdo abordado. Esse aspecto possui duas características que é importante citar: deixar evidente o que uma ação educativa visa, isto é, quais são os objetivos de aprendizagem (o que se espera que o aluno alcance ao fim da atividade); e, a partir do trabalho da Universidade Corporativa, ter um leque de temas e competências

a serem abordadas em ações educativas que atendam às expectativas dos funcionários, logo, que eles entendem como úteis. Nem sempre um tema que é relevante para o mercado tem importância para os funcionários, como a diversidade no ambiente de trabalho, para exemplificar. Dessa forma, resalta-se o papel da Universidade Corporativa, educadores e líderes em conscientizar sobre temas e atitudes que são importantes estrategicamente, mas que, à primeira vista, não têm relação com as atividades desenvolvidas pelos funcionários em suas rotinas laborais.

O aspecto 4, que destaca a importância do ambiente na aprendizagem, parte do pressuposto de que a aprendizagem é tida como uma construção social (o interacionismo, discutido a seguir, coloca esse aspecto como central na aprendizagem). Assim, ambientes de trabalho e de aprendizagem menos hierarquizados, construídos a partir da colaboração, do diálogo e da negociação, permitem uma horizontalidade e tornar o ambiente convidativo à aprendizagem, tanto em termos de os funcionários apresentarem o que sabem como para obter novos conhecimentos. Como discutido no item sobre Gestão do Conhecimento, esse aspecto retrata um pré-requisito para o sucesso desse tipo de gestão.

Segundo Bregunci (2017a), uma prática pedagógica construtivista adota alguns pressupostos:

- a. valorização da atividade do aprendiz em sua relação com o objeto de conhecimento e seu universo sociocultural;
- b. o erro como um momento construtivo do conhecimento;
- c. ênfase na avaliação processual e na organização flexível e dinâmica de grupos de alunos;

- d. promoção de contatos intensos com o objeto de estudo, com foco em contextos interativos e em práticas que estimulam maior participação;
- e. estímulo à organização coletiva do contexto pedagógico e à qualificação do professor – considerado mediador da aprendizagem dos alunos.

Esses princípios podem ser considerados de forma articulada com a Andragogia, de forma a reforçar uma articulação entre o que o aluno já sabe e o que se deseja construir com determinado processo educativo.

### 8.3 INTERACIONISMO

O Interacionismo é uma outra teoria que explica como se dá a aprendizagem e advém dos estudos do psicólogo russo Lev Vygotsky (1896-1934). Conforme Collin *et al.* (2016, p. 270), para Vygotsky, “todas as funções psicológicas superiores são formas internalizadas de relações sociais”. Por esse motivo, a teoria também é chamada de construtivismo social ou socioconstrutivismo, dada a relevância da interação social para a aprendizagem.

O interacionismo tem um conceito fundamental, a Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP), descrita como a “[...] distância entre o nível de desenvolvimento real, determinado pela capacidade de resolver tarefas de forma independente, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado por desempenhos possíveis, com ajuda de adultos ou de colegas mais avançados ou mais experientes” (Bregunci, 2017b). De forma mais direta, “[...]”

descreve a diferença entre o que uma pessoa pode aprender sozinha e o que essa pessoa pode aprender quando a aprendizagem é apoiada por outra mais experiente” (Pritchard; Woollard, 2010, p. 9), conforme Figura 6 seguir.

Figura 6 – Zona de Desenvolvimento Proximal



Fonte: Brasil (2017).

Com a ZDP, fica evidente o papel que o educador e o trabalho coletivo têm na aprendizagem. Dentro das organizações, a aplicabilidade desse conceito está em favorecer atividades pedagógicas que promovam a interação entre as pessoas, como debates, redação de textos colaborativos, gravação de vídeos ou *podcasts*, apresentação de seminários, entre outras possibilidades. Outro ponto relevante é que o desafio ou problema que se quer alcançar com a mediação, em uma situação de Educação Corporativa, é uma competência necessária para a visão estratégica da organização. Assim,

retomamos a relevância de conhecer quais são as competências necessárias para funcionários ou clientes.

O estímulo à interação ganha destaque em grandes empresas, especialmente quando estas têm várias unidades. Reforçar a interação entre funcionários contribui para uma identificação maior com a própria organização, por exemplo, com sua missão e objetivos de negócios, assim como com a Gestão de Conhecimento.

Essa é a teoria mais utilizada em cursos *online*, principalmente para justificar atividades coletivas, como os fóruns (Lamim-Guedes, 2019), o que é importante citar, visto que já tínhamos uma tendência na ampliação da adoção de ações virtuais na Educação Corporativa, que se tornou a única opção em muitas empresas durante a pandemia de covid-19. Assim, a tendência é que, apesar do retorno à normalidade das atividades presenciais, parte das ações permanecerão virtuais. Isso se deve, em parte, a uma quebra de preconceitos em relação às ações educativas virtuais, assim como a uma vivência que permitiu a reflexão sobre o que funciona de forma remota e aquilo que não funciona.



#### **Leia mais sobre as teorias de ensino e aprendizagem na Educação a Distância:**

- ANDERSON, Terry; DRON, Jon. Três gerações de pedagogia de educação a distância. **EaD em Foco**, v. 2, n. 1, 119-134, out. 2012.
- FONSECA, Sandra Medeiros; MATTAR, Joao. Metodologias ativas aplicas à educação a distância: revisão da literatura. **Revista EDaPE-CI**, v. 17, n. 2, p. 185-197, 2017.

## 8.4 SOCIAL LEARNING

O *Social Learning*, ou aprendizagem social, é uma teoria de aprendizagem cujo uso tem crescido na Educação Corporativa. O conceito de aprendizagem social tem origem na Psicologia, tendo sido proposto por Albert Bandura para se referir ao processo de desenvolvimento cognitivo (aprendizagem) dos indivíduos no contexto social (Glasser, 2007, p. 49 *apud* Jacobi, 2012, p. 99). Segundo a teoria, ao observar os comportamentos dos outros, as pessoas desenvolvem comportamentos semelhantes (Smith; Berge, 2009). A aprendizagem social é explicada de forma sucinta por Jacobi (2012, p. 95) como “aprender junto para fazer juntos” e

[...] baseia-se no reconhecimento pelos sujeitos e na explicitação das situações de conflito originárias de determinados problemas em que estes estão envolvidos. Assim, a participação, o trabalho cooperativo e o diálogo entre os diversos atores favorecem o desenvolvimento de um processo de aprendizagem mútua e construção de saberes com vistas à transformação de realidades complexas.

A aprendizagem social se dá em comunidades de práticas, isto é, “[...] grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou paixão por algo que fazem e aprendem como fazê-lo melhor na medida em que interagem com regularidade” (Wengel, 1998, p. 229 *apud* Jacobi, 2012, p. 96). Segundo Hill *et al.* (2009), a partir da aprendizagem social, o conhecimento é construído enquanto os indivíduos estão envolvidos em atividades, recebendo *feedback* e participando de outras formas de interação humana em contextos sociais públicos.

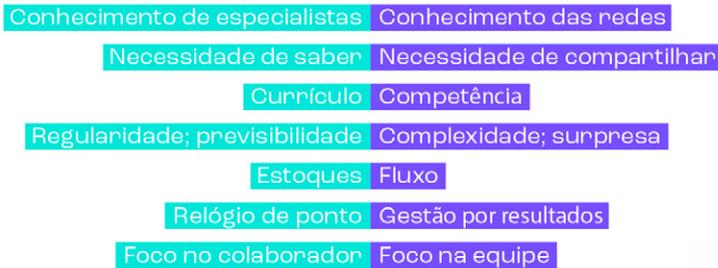
A aplicação da Aprendizagem Social na Educação Corporativa tem como principal foco favorecer a interação, seja presencial ou *online*: “As

“pessoas precisam saber mais e com mais rapidez, já que a habilidade de conectar ideias hoje é absolutamente indispensável para gerar vantagem competitiva” (Pocket Learning 5 [...], 2011, p. 4).

**Figura 7** – Contribuições da aprendizagem social ou *Social Learning* para o contexto organizacional

# Social Learning é realidade

## Ontem Hoje



Autor: JAY CROSS, 2009.

Fonte: Pocket Learning 5 [...] (2011, p. 5).

A partir da Figura 7, percebe-se a alteração da visão mais individual, de especialistas, necessidade de saber, foco no colaborador, para uma visão mais coletiva, com redes, necessidade de compartilhar e foco na equipe. Aliado a isto, a atenção é transferida de um currículo para competências, e da gestão alterada do controle de relógio de ponto para uma gestão por resultados. Assim, temos um cenário muito dependente do engajamento das pessoas, motivo pelo qual o foco da aprendizagem social em organizações é contribuir para tal cooperação.

Segundo Peter Henschel, do *Institute for Research on Learning*, “[...] a aprendizagem é social, sendo que mais de 80% da educação corporativa é informal, ou seja, acontece de improviso entre as pessoas, dependendo da necessidade” (Pocket Learning 5 [...], 2011, p. 7).

O LAB SSJ (Pocket Learning 5 [...], 2011, p. 20) sugere três formas de estimular a aprendizagem social a partir do desenvolvimento de competências:

- a. Promover diálogo e orientação;
- b. Ajudar os outros a encontrar sua própria solução com o apoio do grupo;
- c. Dar autonomia e ajudar as pessoas a se autodesenvolver, determinado “o que” fazer e deixando o “como” para cada colaborador ou equipe resolver.

Em termos de mecanismos de desenvolver a aprendizagem social nas organizações, o LAB SSJ (Pocket Learning 5 [...], 2011, p. 21) sintetiza em três frentes:

1. Oferecer aprendizado formal: ações de desenvolvimento para estimular novas habilidades;
2. Formas grupos de aprendizagem: projetos, iniciativas;
3. Estimular a aprendizagem informal: a busca segundo as necessidades do momento.

Em relação à Gestão do Conhecimento, a Aprendizagem Social favorece a troca de conhecimentos e a construção colaborativa de novos conhecimentos. Nesse sentido, o desafio está, entre outros aspectos, em construir formas de interação, seja dentro das equipes ou entre equipes. Isso passa

muito por mudanças no relacionamento entre as pessoas, com a percepção de que cada um pode contribuir para aquela comunidade de prática e que, juntos, contribuem para a organização.

## 8.5 HEUTAGOGIA

O conceito de Heutagogia (do grego *heuta*, que significa “auto”, “próprio”), ou aprendizagem autodirigida, foi criado por Stewart Hase no início do século XXI. O conceito

[...] vem expandindo a concepção da andragogia ao reconhecer as experiências cotidianas como fonte de saber e incorporar a auto-direção e automotivação da aprendizagem com foco nas experiências.

Na perspectiva da heutagogia, a liberdade e autonomia do adulto permitem que este busque e autodirija seus aprendizados, que se tornam ainda mais emergentes e amplificados pela disponibilização de fontes diversas, conectadas através da internet e de suas redes de relacionamento, como parte do aprendizado social (Alves; André, 2018, p. 45).

A Heutagogia encara o aluno como “[...] único responsável pela aprendizagem, a qual não é um processo linear, mas sim aleatório e desordenado, no qual cada pessoa tem a responsabilidade máxima de gerenciar e programar o seu próprio processo de aprendizagem” (Kenski; Schultz, 2015, p. 97).

A nova denominação apoia-se na possibilidade de pessoas de todas as idades e condições aprenderem livremente qualquer assunto ou área de conhecimento.

Utilizando-se de todo o potencial oferecido pelas tecnologias de informação e comunicação, qualquer pessoa hoje

pode escolher o que deseja aprender. E faz isso no horário, local e ritmo que lhe for mais conveniente e conforme suas necessidades e preferências de aprendizagem - individualmente, em pequenos grupos, em comunidades, de forma síncrona ou assíncrona, através de diálogo real, simulado ou por meio de presença virtual, usando diferentes linguagens, formatos midiáticos e até mesmo idiomas (Filatro, 2014, p. 19).

Portanto, o conceito está alinhado com várias iniciativas educacionais recentes dentro das organizações, como as trilhas de aprendizagem, nas quais o aluno escolhe quais cursos quer fazer, a difusão de cursos livres, sobretudo *online*, com facilidade de acesso, permitindo que qualquer pessoa com acesso à internet possa buscar formações de curta duração. “Trata-se de um conceito que expande a concepção da Andragogia, ao reconhecer as experiências cotidianas como fontes do saber, e incorpora a autodireção da aprendizagem com foco nas experiências” (Securato, 2019 *apud* O que é [...], 2020).

Sendo assim, em termos de Gestão de Conhecimento, podemos considerar que a Heutagogia significa um avanço, já que reforça a escolha dos funcionários, inclusive, em buscar cursos fora da organização, o que, por sua vez, reforça a necessidade dos registros e memórias dos conhecimentos gerados e/ou aplicados no dia a dia da empresa. A proposta de Cursos Online Abertos e Massivos (do inglês *Massive Open Online Course*, MOOC) permite que os funcionários criem seus próprios percursos formativos.

## 8.6 LIFELONG LEARNING

O *Lifelong Learning*, ou aprendizagem ao longo da vida, é um processo desenvolvido no contexto da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) com o objetivo de destacar que a educação é algo que não acaba com a escolarização, mas persiste pela vida toda. Uma das publicações mais famosas é o livro *Educação: um tesouro a descobrir*, organizado por Jacques Delors (1999), que é um relatório para a Unesco, elaborado pela Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI e que apresentou a proposta de quatro pilares da educação:

- Aprender a conhecer (adquirir instrumentos de compreensão);
- Aprender a fazer (para poder agir sobre o meio envolvente);
- Aprender a viver juntos (cooperação com os outros em todas as atividades humanas);
- Aprender a ser (conceito principal que integra todos os anteriores).

Esses pilares dizem respeito a competências que vão além de um saber técnico aplicado em uma atividade organizacional, abarcando também o relacionamento entre as pessoas e com a sociedade de forma mais ampla.

A aprendizagem ao longo da vida torna-se mais relevante devido ao fato de que vivenciamos um cenário de ubiquidade<sup>3</sup> informacional: cres-

<sup>3</sup> Ubiquidade é o “fato de estar presente em toda a parte ao mesmo tempo; = Onipresença” (Ubiquidade, [20--?]). Para Santaella (2013), “[...] é justamente em razão da ubiquidade computacional que não cabe mais o nome de educação a distância, pois um dos aspectos mais primordiais das mídias digitais encontra-se na abolição da distância e na paradoxal simultaneidade da presença e ausência, presença ausente, ou ausência presente que essas mídias ensejam. Portanto, a esse modelo educacional cabem muito mais as expressões ‘educação on-line’ ou ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), também conhecidas como *e-learning*”.

cente tempo de conexão à internet, alta velocidade de transmissão de dados e diversas possibilidades interacionais fazem com que a cibercultura influencie fortemente a nossa sociedade, incluindo a educação. Parte dessa influência é caracterizada pela aprendizagem aberta, que pode ser definida, conforme Anjos e Alonso (2020, p. 58), a partir de uma revisão sistemática:

Processos educativos organizados e mediados por cursos online e/ou recursos educacionais abertos [REAs], nos quais o estudante tem ampla liberdade para participar, flexibilizar e personalizar sua aprendizagem, apreendendo daí conhecimentos, de modo a atender interesses próprios de formação e/ou capacitação, com vistas na sua qualificação.

Schlochauer e Leme (2012) destacam que a aprendizagem ao longo da vida é uma condição fundamental para a carreira. Evidentemente, ela também tem consequências para as empresas, pois se trata de uma visão baseada na ideia de que o conhecimento é dinâmico, mutável e em ampla expansão, por isso, devemos buscar nos manter informados e estudar continuamente.

Assim, ao buscar formas de aprendizagem aberta, uma pessoa – um funcionário de uma empresa, por exemplo – pode buscar informações, fazer cursos, desenvolver competências, de forma a contribuir não apenas para a sua formação, mas também para a de um grupo de colegas da empresa. Isso ocorre quando temos uma comunidade de aprendizagem (citada anteriormente em *Social Learning*), em que as pessoas contribuem para o grupo, e em um contexto de estímulo à Heutagogia.

O *Lifelong Learning* reflete a importância da Educação Corporativa como articuladora de processos formativos contínuos, pois força a quebra

da ideia de treinamentos estáticos e isolados. Esse contexto passa a exigir das equipes de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento de competências e gestão de conhecimento um trabalho articulado e intenso para atender às expectativas dos funcionários, que, além de dinâmicas, são mutáveis.

## 8.7 METODOLOGIAS ATIVAS

Ao citarmos o posicionamento ativo que o aluno deve ter durante o processo de ensino e aprendizagem, fazemos referência ao conceito de metodologias ativas, muito em voga atualmente. Berbel (2011, p. 29) definiu as metodologias ativas como “[...] formas de desenvolver o processo de aprender, utilizando experiências reais ou simuladas, visando às condições de solucionar, com sucesso, desafios advindos das atividades essenciais da prática social, em diferentes contextos”. As metodologias ativas mais comuns são: aprendizagem baseada em problemas, problematização, aprendizagem baseada em projetos, em equipes, por meio de jogos ou uso de simulações.

Segundo Lima (2017), as metodologias ativas visam promover:

1. Proatividade, por meio do comprometimento dos educandos no processo educacional;
2. Vinculação da aprendizagem aos aspectos significativos da realidade;
3. Desenvolvimento do raciocínio e de capacidades para intervenção na própria realidade;
4. Colaboração e cooperação entre participantes.

Assim, além de um posicionamento do aluno, as metodologias ativas também exigem uma atividade diferenciada dos professores: deixar de ser o centro do processo educativo, para ser um mediador ou facilitador da aprendizagem dos alunos.

Em termos de Educação Corporativa, as metodologias ativas são um referencial teórico-prático para o desenvolvimento de ações educativas mais relevantes e significativas. Algumas metodologias ativas aplicáveis na Educação Corporativa são os estudos de caso, a aprendizagem baseada na resolução de problemas ou por meio da realização de projetos, sala de aula invertida, aprendizagem em pares e em equipes.

Um exemplo de aplicação de metodologia ativa na Educação Corporativa é quando um mapeamento de competências pode usar uma atividade de construção de um mural com notas adesivas (*Post-it*), no qual os funcionários listam desafios para o trabalho em equipe e formas de responder a esses desafios. Logo, não é deixar de fazer palestras, mas estas podem intercalar momentos de exposição oral com atividades mais práticas, como a interação via *Mentimeter* (citado anteriormente em “Construtivismo”).

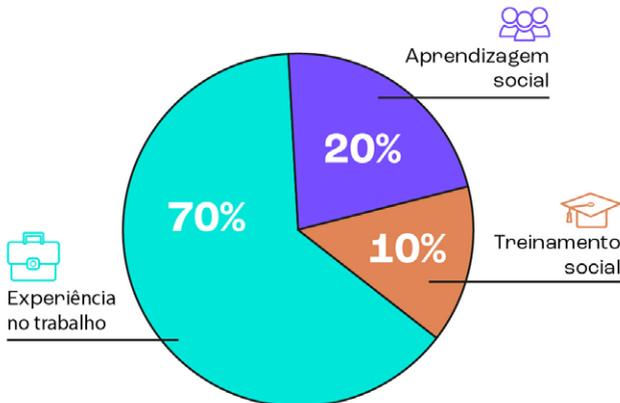
## 8.8 MODELO 70:20:10

Diversos movimentos educacionais, incluindo corporativos, defendem a necessidade de se trabalhar com situações reais e significativas e que, portanto, fazem mais sentido na vida das pessoas. A Andragogia, por exemplo, defende isso.

O modelo de aprendizagem 70:20:10 atua no sentido de reconhecer que atividades cotidianas representam uma grande oportunidade de aprendizagem organizacional (Figura 8) e, por outro lado, que os funcionários devem ter, em sua rotina, ações de aprendizagem em virtude da interação com outras pessoas ou por meio de estudos. Alves e André (2018) destacam que muitos profissionais relatam que têm 1% do tempo semanal dedicado ao “aprendizado formal”, isto é, a cursos ou treinamentos.

A proposta tem como prioridade a facilitação para a aprendizagem prática e social, tirando proveito de estruturas já existentes no ambiente de trabalho, otimizando consequentemente, a fixação dos conceitos (através da prática), a ampliação do alcance (na aprendizagem através das redes) e a reflexão, que deve acompanhar todos estes processos. Em resumo, o modelo 70 20 10 propõe uma cultura de aprendizagem corporativa mais completa e moderna, que ultrapassa os formatos tradicionais de treinamentos como única fonte de capacitação no trabalho (Alves; André, 2018, p. 42-43).

**Figura 8** – Esquema representando a proporção entre experiência no trabalho, aprendizagem social e treinamento formal, segundo o modelo de aprendizagem 70:20:10



Fonte: Moreira ([20--?]).

Mariotti e Zauhy (2013, p. 2) explicam as três porcentagens da aprendizagem organizacional conforme o modelo 70:20:10:

70% deve vir da vida real e das experiências e das interações no local de trabalho, o que inclui a realização de tarefas e solução de problemas. Nessa aprendizagem *on-the-job* e experiencial predominam a informalidade e a não estruturação. Ela comporta conversações informais, discussões com colegas e iniciativas similares. É a parte mais importante de todo plano de aprendizagem e desenvolvimento. Os 70% (*on-the-job learning*) incluem a aprendizagem oriunda das experiências vividas (*natural learning*) e/ou por meio da aprendizagem proveniente do trabalho prático e real (*action learning*).

20% ocorrem a partir das interações com os outros no ambiente de trabalho e dos feedbacks que ali surgem. Desses 20% fazem parte a observação de pessoas que podem servir como modelos (*role modeling*). É a aprendizagem cuja principal fonte são os relacionamentos interpessoais. Aqui o grau de estruturação é um pouco maior do que o do item anterior, mas ainda assim é relativamente pequeno. Incluem-se aqui também o mentoring e o coaching.

10% ocorrem por meio de cursos, seminários, workshops e leituras formais, nos quais o nível de estruturação é bem mais alto.

Beck (2016) apresenta um exemplo que elucida a aplicação prática do Método 70:20:10:

Imagine um profissional que ocupa um cargo de liderança em uma multinacional e a empresa quer aplicar a ferramenta 70:20:10 nele e posteriormente em sua equipe.

Esse profissional trabalha 40 horas semanais, sendo assim:

- 4 horas da semana seriam destinadas a alguma leitura, participação de treinamentos, palestras, entre outros;
- 8 horas seriam voltadas a aprendizados com gerentes, mentores e quaisquer outros modelos de profissio-

nais, cujos quais, são exemplos de liderança e gestão de pessoas;

- 28 horas seriam destinadas a atividades rotineiras, que despertariam a aprendizagem oriunda das experiências vividas (*natural learning*) e/ou por meio da aprendizagem proveniente do trabalho prático e real (*action learning*).

Beck (2016) ainda destaca que “[...] não devemos enxergar o 70:20:10 como um simples organizador de tarefas, e sim, uma estratégia de aprendizado para que a empresa se torne uma Organização Que Aprende”. Assim, esse organizador de tarefas é importante tanto por reconhecer a importância das atividades rotineiras na aprendizagem quanto por destacar a importância da interação dentro de uma equipe e entre equipes como fator de aprendizado e a necessidade de atividades de estudo, como cursos ou leituras.

Figura 9 – Quatro Formas de Aprendizagem



Figura 1. Quatro Formas de Aprendizagem. Fonte: Infográfico criado por Tanmay Vora, e apresentado na palestra Charles Jennings em São Paulo, (2017).<sup>11</sup>

Fonte: Alves e André (2018) a partir de infográfico criado por Tanmay Vora e apresentado na palestra Charles Jennings, em São Paulo, em 2017.

Segundo Alves e André (2018, p. 44),

O modelo 70 20 10 se conecta com sucesso aos principais princípios da aprendizagem adulta e aprendizagem em rede, identificando o profissional/aprendiz, no papel protagonista do seu processo de aprendizagem – individual ou social – assim como a capacidade de oferecer mobilidade em que colabora para o empoderamento do profissional em busca de conhecimento.

Esse modelo reflete a importância do planejamento feito por uma Universidade Corporativa em auxiliar a criação de uma cultura organizacional que reconheça diferentes potenciais de aprendizagem, e, inclusive, que tenha, rotineiramente, ações de estudo, o que rompe com a ideia de treinamentos pontuais. Essa mudança de cultura organizacional também deve encarar que funcionários valorizados pela empresa e engajados em suas atividades usaram qualquer momento para aprender a desempenhar suas funções de uma forma melhor, ou seja, um simples cafezinho entre colegas de equipe pode ser um momento de aprendizagem social (entra nos “20” do modelo). Por outro lado, quando falamos de Gestão de Conhecimento, destacamos que muitos conhecimentos são construídos dentro da empresa. Portanto, modelo 70:20:10 demonstra a diversidade de oportunidades de aprendizagem e troca entre os funcionários.

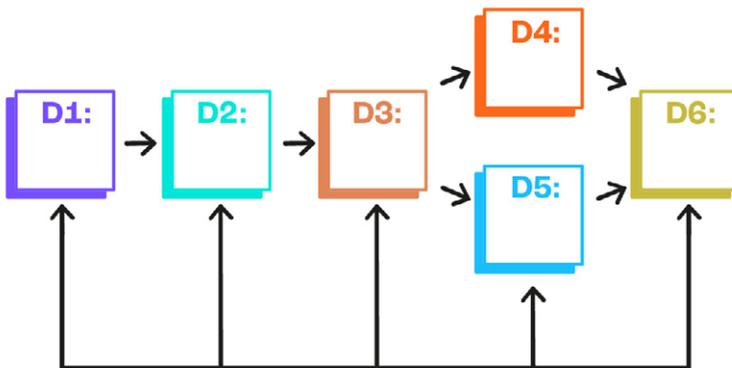
## 8.9 METODOLOGIA 6DS

A metodologia 6D´s advém do livro *As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio* (traduzido do original *The six disciplines of breakthrough learning*), de Cal Wick, Roy Pollock e Andy Jeffer-

son, lançado inicialmente nos Estados Unidos, em 2011. A metodologia “[...] funciona como um passo a passo para o desenvolvimento de pessoas que liga metas de aprendizado a metas empresariais e tem com foco aprendizado corporativo para produzir resultados para a organização”, seu objetivo “[...] é dar ferramentas para a elaboração de programas de treinamento com a geração de resultados mensuráveis ao que mais importa: alta performance e ROI [Retorno sobre o Investimento]” (Kaptiva, 2018). Portanto, é “[...] usada como guia para planejar os treinamentos corporativos, particularmente aqueles com foco em resultados” (Como [...], 2018).

Ao ter o foco nos resultados de aprendizagem e nos negócios, a 6Ds “[...] faz um processo inverso: é preciso definir quais são os impactos que o treinamento deve conquistar, para depois estipular os comportamentos despertados nos colaboradores e, por último, qual ação se encaixa nesses parâmetros” (Como [...], [2018]).

Figura 10 – Relação entre os 6 “D”



Fonte: Quem [...] ([2020]).

Na Figura 10 é apresentado o fluxo da metodologia 6Ds. A seguir, são detalhados cada passo dessa metodologia:

#### 1D - Determinar os resultados para o negócio

O primeiro passo é definir meticulosamente como a iniciativa de aprendizagem vai contribuir para a missão da organização e a produtividade. Após concluir o treinamento com sucesso, o que os participantes vão fazer de forma diferente e melhor que contribuirá para o sucesso negócio? Objetivos de aprendizagem tradicionais não são suficientes; eles definem o que será abordado ou aprendido, mas não como isso será usado para beneficiar o negócio. Os objetivos do programa devem indicar claramente os resultados de negócio esperados e como o sucesso será mensurado.

#### 2D - Desenhar uma experiência completa

Planejar e otimizar uma experiência completa de aprendizagem – não só o que acontece na sala de aula ou módulo de aprendizagem. Esse desenho se completa após a execução das 3 fases demonstradas a seguir:

Fase 1 – Preparação anterior à instrução formal, incluindo um diagnóstico sobre o propósito da aprendizagem, por meio de discussões com sponsors do programa.

Fase 2 – Estruturação da experiência de aprendizagem, que pode incluir metodologias virtuais, presenciais, action learning ou uma combinação de tudo isso.

Fase 3 – Transferência e aplicação, prática contínua e aprendizagem on the job.

#### 3D – Direcionar a aplicação

Direcionar a aplicação dos conteúdos para alcançar resultados, através de metodologias que enfatizem sua aplicação e preparando os profissionais para colocar o conteúdo do aprendizado em prática no trabalho. É necessário conectar todos os conteúdos a realidade do negócio.

#### 4D – Definir a transferência do aprendizado

Criar sistemas e processos que orientem ações de acompanhamento, a transferência do aprendizado e a aplicação on the job. É necessário tratar os objetivos de aprendizagem como objetivos de negócio: certifique-se de que serão mo-

nitorados, mensurados e recompensados; não catalogados em arquivos e esquecidos.

5D - Dar apoio à performance

Proporcionar apoio contínuo para ajudar os colaboradores a aplicar novos métodos e dominar novas habilidades. Certificar-se que os gestores conhecem e concordam com os objetivos de aprendizagem de seus subordinados e que estejam engajados para apoiar as conquistas dos colaboradores.

6D – Documentar os resultados

É preciso tratar o investimento em Educação Corporativa como qualquer outro investimento da empresa, mensurando os resultados e avaliando o impacto para garantir que o programa está produzindo um retorno adequado para os stakeholders. Estimular aperfeiçoamento contínuo, comparando os resultados obtidos com os resultados esperados, buscando maneiras de aperfeiçoar as iniciativas subsequentes (Daniel, 2014, p. 22-24).

Ludospro (Como [...], [20--?a]) chama a atenção para duas questões relacionadas à metodologia 6Ds: a primeira é que o sucesso de uma ação educativa pode resultar em benefício econômico para a empresa, mas não é o único fato determinante; a segunda questão é que a metodologia diz respeito ao planejamento das ações e o sucesso da ação educativa depende de outras metodologias adotadas, como as teorias de aprendizagem, metodologias ativas e *edutainment*.

## 8.10 PROBLEM BASED LEARNING

O *Problem basid Learning* (PBL), que, em português, chamamos de aprendizagem baseada na resolução de problemas, é uma metodologia ativa bastante utilizada, por exemplo, no ensino de ciências e na Educação Cor-

porativa, pois permite uma organização mais complexa das ações desenvolvidas, bem como possibilita trabalhar de forma mais contextualizada e com maior participação dos participantes, pois se trata de uma “[...] metodologia centrada no aluno cujo processo se inicia com a apresentação de um problema real cuja resolução é pessoal, social ou ambientalmente importante para o aluno” (Vasconcelos; Torres, 2013, p. 48). Levando em consideração a Educação Corporativa e a Andragogia, a escolha do problema pode ser uma questão interna da organização, possibilitando uma atuação contextualizada e relevante para a gestão de conhecimento e de competências.

É importante destacar que a aprendizagem baseada na resolução de problemas “[...] implica uma mudança paradigmática em termos educacionais dado que os alunos se tornam construtores do seu conhecimento e o professor exerce o papel de mediador facilitando a procura da resolução do problema” (Allen *et al.*, 2011 *apud* Silva; Leite; Pereira, 2013, p. 186).

O PBL é dividido em alguns passos, a saber:

1. Defina um objetivo

A primeira necessidade é definir com clareza qual é o objetivo, ou, o conteúdo a ser aprendido com o método. A partir desse objetivo será montado o “case” daquela semana.

2. Conte uma história

Aqui a meta é esconder o objetivo principal, mas não tanto a ponto de que quem tenta descobri-lo não consiga chegar lá. Dessa forma, crie uma situação ou problema que tenha como solução o objetivo definido naquela semana.

3. É hora de pensar

Agora é hora da mágica. Em um momento coletivo, apresente a história determinada anteriormente e abra para

perguntas: existe algum termo desconhecido ou alguma parte pouco compreendida?

Depois, é o momento de enumerar quais são os problemas que podem estar por trás daquela história. Todas as ideias aqui são aceitas, sem descartes.

Analisa-se, então as opções dadas anteriormente, olhando o que realmente pode ser importante para o caso e, a partir disso, define-se quais são os assuntos que precisam ser pesquisados para que aquele problema seja solucionado. Lembre-se sempre que essa fase precisa ser vistoriada para que os pupilos não fujam demais do objetivo.

#### 4. Se virando sozinho

Esse é o momento de ser independente. Cada um dos participantes precisa pesquisar sobre os assuntos definidos e ir o mais profundo que achar necessário. Contatar especialistas é totalmente incentivado também.

#### 5. Chegando a uma conclusão

Por fim, existe mais um momento em que todos se encontram para compartilhar os conhecimentos adquiridos e, juntos, chegar a uma solução para o problema definido. Seja individualmente, ou separando os envolvidos em grupos, a ideia é que da pesquisa individual e da discussão coletiva, se chegue a melhor solução possível para qualquer que seja a situação apresentada (Método [...], 2019).

A Econsult (Método [...], 2019) afirma que “a lição é resolver problemas fictícios para resolver problemas reais!”. Contudo, esse problema pode ser parte da realidade da empresa, o que reforça a utilidade da metodologia para um resultado real para os negócios.

Em relação à Gestão de Conhecimento, o PBL possibilita que os funcionários apresentem contribuições teóricas ou práticas para a gestão do problema escolhido e que aprendam de forma colaborativa, gerando novos conhecimentos.

## 8.11 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM E TAXONOMIA DE BLOOM

A Taxonomia de Bloom é uma metodologia para auxiliar na determinação de objetivos de aprendizagem, ou seja, o que espera que um participante desenvolva em termos de competências ou conhecimentos ao fim de uma ação educativa (Clementino, 2015). Por exemplo, um dos objetivos de aprendizagem de um curso voltada à educação corporativa pode ser: apresentar os princípios da educação corporativa, com destaque para as justificativas pedagógicas, casos de sucesso, apresentação e análise de metodologias adequadas e avaliação dos resultados.

Os objetivos de aprendizagem são “[...] metas ou resultados propostos para que os alunos alcancem determinados conhecimentos. Eles indicam aquilo que o aluno deverá ser capaz de fazer como consequência de seu aprendizado em determinada disciplina ou curso” (Clementino, 2015, p. 168). Ao desenvolver objetivos de aprendizagem de uma ação educativa dentro da organização, deve-se levar em consideração a necessidade de responder a três questões:

“O quê?”: pretende trazer a dimensão conceitual das habilidades a serem trabalhadas na aula, definindo o que o aluno é capaz de saber para alcançar determinado nível de aprendizagem.

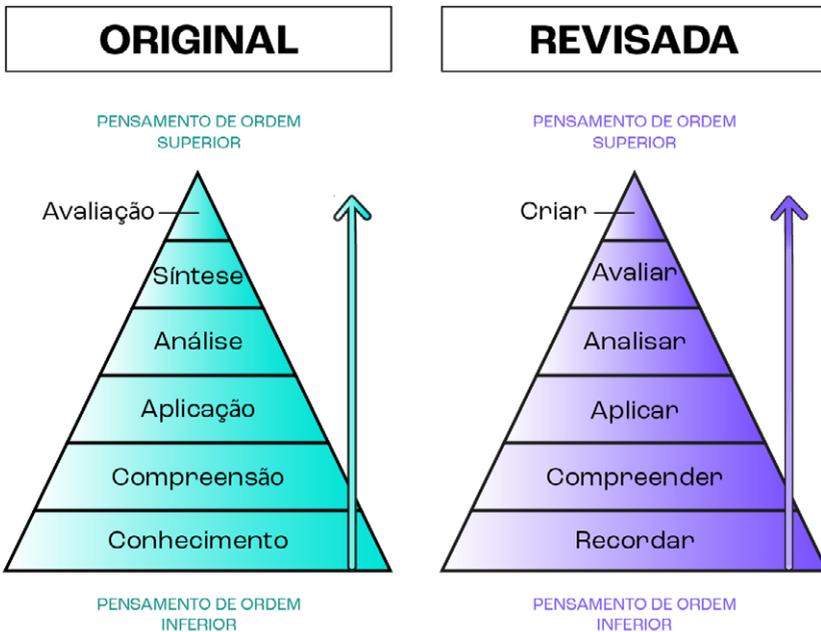
“Como?”: aborda a dimensão procedimental, que se refere ao método que o professor irá utilizar para transmitir o conhecimento.

“Para quê?”: propõe uma finalidade àquele conhecimento, de modo a articulá-lo com situações cotidianas, contextualizando-as com outras áreas do conhecimento ou do próprio componente curricular (Conheça os [...], [2020]).

Um objetivo sempre é apresentado começando com um verbo no infinitivo. Além disso, tais objetivos seguem a Taxonomia de Bloom, que categoriza os objetivos de forma hierárquica.

A Taxonomia dos objetivos educacionais é mais conhecida como Taxonomia de Bloom, porque o líder da equipe que desenvolveu a ferramenta, na década de 1950, foi o americano Benjamin S. Bloom. Em sua versão revisada dos anos de 1990, a Taxonomia foca em seis categorias cognitivas.

**Figura 11** – A tabela original e a tabela revisada da Taxonomia de Bloom



Fonte: O que é a [...] ([20--?]).

A Figura 11 apresenta uma ordem crescente de complexidade da base da pirâmide para o topo, que também representa a ampliação da contribuição para a aprendizagem. Assim, em uma ação educativa, deve-se buscar, a partir das três categorias de base, alcançar a análise, a síntese e a avaliação.

**Figura 12** – Tabela com propostas de verbos para compor objetivos de aprendizagem para cada categoria do domínio cognitivo

MEMORIZAR	COMPREENDER	APLICAR	ANALISAR	AVALIAR	CRIAR
Listar	Esquematizar	Utilizar	Resolver	Defender	Elaborar
Relembrar	Relacionar	Implementar	Categorizar	Delimitar	Desenhar
Reconhecer	Explicar	Modificar	Diferenciar	Estimar	Produzir
Identificar	Demonstrar	Experimentar	Comparar	Selecionar	Prototipar
Localizar	Parafrasear	Calcular	Explicar	Justificar	Traçar
Descrver	Associar	Demonstrar	Integrar	Comparar	Idear
Citar	Converter	Classificar	Investigar	Explicar	Inventar

Fonte: Taxinomia [...] ([20--?]).

A aplicação da Taxonomia de Bloom para o desenvolvimento de objetivos de aprendizagem na Educação Corporativa parte de qual(is) competência(s) são(serão) desenvolvida(s) em uma ação educativa ou conjunto de ações. Alguns dos objetivos de aprendizagem para um curso que, por exemplo, trate da Educação Corporativa, são:

- Identificar o papel do conhecimento na nossa sociedade;

- Associar a gestão de competências com a Educação Corporativa;
- Demonstrar a contribuição da Educação Corporativa para a estratégia organizacional;
- Comparar diferentes metodologias adotadas em ações de Educação Corporativa.

## 8.12 ESTILOS DE APRENDIZAGEM

Ao ler este material, é possível que o leitor tenha feito anotações, marcações no texto, desenhos ou leu em voz alta. Estas são algumas formas que as pessoas usam para estudar e que representam distintos estilos de aprendizagem, cujo conceito refere-se “[...] a preferências e tendências altamente individualizadas de uma pessoa, que influenciam em sua maneira de aprender um conteúdo” (Barros, 2018, p. 242).

Segundo Alonso, Gallego e Honey (2002), existem quatro estilos definidos: o ativo, o reflexivo, o teórico e o pragmático, sendo que:

Estilo ativo: valoriza dados da experiência, entusiasma-se com tarefas novas e é muito ágil;

Estilo reflexivo: atualiza dados, estuda, reflete e analisa;

Estilo teórico: é lógico, estabelece teorias, princípios, modelos, busca a estrutura, sintetiza;

Estilo pragmático: aplica a ideia e faz experimentos (Barros, 2013, p. 78).



Que tal testar o seu estilo de aprendizagem?

<http://www.cchla.ufpb.br/ccmd/aprendizagem/> .

Além da organização dos estilos de aprendizagem citada, existem algumas outras classificações, como a “Teoria Visual, Auditivo, Leitura/Escreita e Cinestésico – VARK”. Esta ideia é uma das mais conhecidas na área e o conceito original surgiu dos estudos de Neil Fleming e Charles Bonwell. Basicamente, os estilos de aprendizagem são divididos em quatro grupos:

#### Visual

Este perfil de estudante tem maior facilidade de aprendizagem com estímulos visuais: gráficos, tabelas, mapas mentais, listas – todos estes formatos ajudam a assimilação dos conteúdos para os indivíduos que se encaixam nesta categoria. Além da aprendizagem, estas pessoas costumam também se comunicar melhor de forma gráfica, fazendo desenhos e mapas para transmitir suas ideias.

#### Auditivo

Ouvir aulas expositivas, palestras, podcasts, músicas e conversas é o que se encaixa no estilo de aprendizagem deste perfil. Além de escutar, fazer leitura em voz alta e participar de debates também é uma maneira de fixar os conteúdos estudados. As pessoas desta categoria costumam falar, perguntar e repetir informações para memorizá-las, expondo suas ideias antes mesmo de passá-las por maiores reflexões internas.

#### Leitura e Escrita

Alguns autores incluem esta categoria no estilo visual, porém outros acreditam que essa modalidade se diferencia por ser mais específica com os conteúdos escritos. Este perfil tem maior facilidade na leitura e em transmitir suas ideias em redações, optando por estudar com livros, artigos, dicionários, textos online, listas, além de sempre anotarem palavra por palavra as informações das aulas expositivas.

#### Cinestésico

Este perfil tem facilidade de aprender com a prática, por isso estímulos externos são essenciais para que os conteúdos sejam fixados. Atividades concretas, como simulações, demonstrações, dinâmicas e métodos lúdicos como a gami-

ficção são estratégias preferenciais para estes indivíduos, que tendem a valorizar mais suas experiências próprias.

Observação

Apesar desta divisão, esta teoria também considera que existem pessoas multimodais: que adaptam sua capacidade de acordo com o estilo de aprendizagem oferecido (Coneha [...], [20--?]).

Assim, ao planejar uma ação educativa, podemos usar os estilos de aprendizagem para ir além da nossa percepção de como deve ser ensinado, que parte do nosso estilo de aprendizagem para uma visão mais ampla, que beneficie mais estilos de aprendizagem. Uma forma de colocar isso em prática, mesmo sem fazer um teste para saber os estilos mais comuns em determinado grupo de pessoas, é diversificar a organização do conteúdo e o tipo de mídias (áudio, vídeo, leituras etc.).

### 8.13 EDUTAINMENT

Segundo Oliveira (2017, p. 2), “O termo *educational entertainment* - apelidado pelos estudiosos com o neologismo *edutainment*, que em português ficou como edutenimento - parece ter surgido nos anos 50 para categorizar filmes educativos sobre a natureza produzidos por Walt Disney, a série True Life Adventure”. O autor destaca que a adoção da *edutainment* foi impulsionada pela Teoria de Aprendizagem Social de Albert Bandura, citada anteriormente.

O método busca aliar à educação uma abordagem divertida, que entretenha o aluno ao mesmo tempo em que ele assimila a matéria. É algo semelhante ao bom e velho “aprender brincando”, com inúmeras formas diferentes de adicionar elementos lúdicos ao momento da aprendizagem (SEBRAE, 2020, p. 3).

Há diversas definições para *edutainment*, todas compartilhando uma base comum: a combinação de conteúdos educativos com formas de entretenimento. A seguir, estão duas possíveis definições, dadas por Valinho (2008, p. 32):

“Combinar informação educativa num ambiente de jogo para tornar a sua apresentação mais atractiva”, International Gaming Developers Association ([www.igda.org](http://www.igda.org));  
 “*Edutainment* é uma forma de entretenimento concebida para educar mas também para entreter. O conceito de *Edutainment* procura instruir ou envolver a audiência ao embeber educação em formas típicas de entretenimento: programas de televisão, jogos de computador, filmes, música, páginas de Internet, entre outros.”, Wikipedia ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)).

Conforme o SEBRAE (2020, p. 5), “Por meio de elementos lúdicos, da diversão, da exploração e da brincadeira que a aprendizagem de conceitos sérios acontece no *Edutainment*”. A organização sugere a aplicação do *Edutainment* em ações educativas por quatro motivos:

- Engajamento: o interesse na temática tratada;
- Liberdade de escolha: especialmente em crianças e jovens, essas ações auxiliam no processo de tomada de decisões;
- Metodologia ativa (citadas anteriormente);
- Modelos positivos: exemplos de personagens ou histórias inspiradoras.

Algumas metodologias para colocar o *Edutainment* em prática (SEBRAE, 2020) são:

- Jogos educativos;

- Gamificação;
- Fantoches;
- Lego;
- Websites (como tour virtual);
- Excursões;
- Sessões de leitura;
- Documentários, filmes e seriados;
- Vídeos;
- Memes.

Mendes *et al.* (2019) analisam o potencial do canal Nerdologia do Youtube, focado em divulgação científica, como relevante ferramenta para a difusão científica. O canal demonstra como podemos adotar vídeos divertidos com fins educativos, por exemplo, o vídeo “Privacidade é uma ilusão?” ([https://youtu.be/5rs\\_Ie2MUK8](https://youtu.be/5rs_Ie2MUK8)), trata de uma questão relevante para as organizações: a privacidade e a segurança na interação *online*.

De forma semelhante, o vídeo “O perigo da história única” ([https://www.ted.com/talks/chimamanda\\_ngozi\\_adichie\\_the\\_danger\\_of\\_a\\_single\\_story?language=pt](https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story?language=pt)), que é uma palestra realizada em 2009, durante um TED pela escritora nigeriana Chimamanda Ngozi Adichie, é um recurso didático para tratar de preconceito e empatia em uma ação de Educação Corporativa, por exemplo, relacionada ao Dia da Consciência Negra. A transcrição do vídeo foi publicada em formato impresso e digital no Brasil pela Editora Companhia das Letras, em 2019.

A utilização de memes é uma ferramenta que pode deixar mais agradável algum tema complexo ou problemático, por exemplo, em relação ao atendimento ao cliente retratado nas três imagens a seguir, disponíveis em redes sociais.

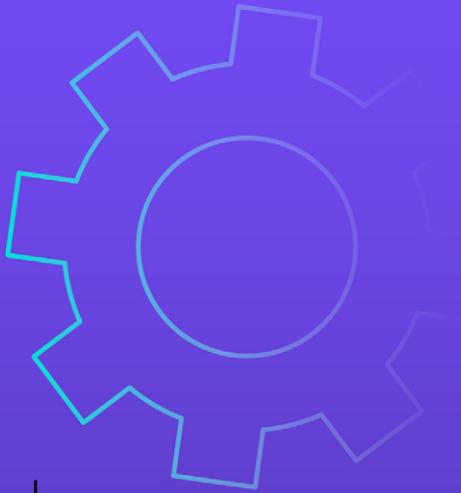
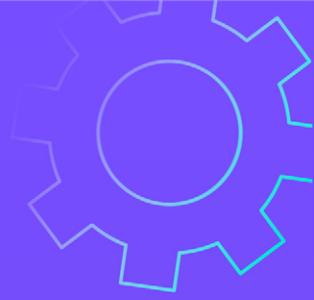
**Figura 12** – Memes com aplicação em situações corporativas

Quando um cabeleireiro tem um curso em atendimento ao cliente...



Fonte: A) Abdalla2.0 (2016); B) Silva ([202-?]); C) Bicalho (2017).

Empresas como a Google buscam, na descontração, incluindo *Edu-tainment*, uma forma de criar engajamento e reduzir tensões nas equipes. Assim, trata-se de uma importante ferramenta para a Educação Corporativa, especialmente no sentido de deixar as ações educativas mais convidativas e significativas.



Capítulo 9  
**DESAFIOS  
FUTUROS**



**D**iante do que foi abordado, evidenciou-se a característica de inovação de muitas ações de Educação Corporativa, sobretudo porque a visão de inovação é contexto dependente, isto é, uma situação inovadora pode o ser em relação ao mercado, bem como dentro do contexto da própria organização, por exemplo, uma mudança de mentalidade ou de processos. Madruga (2021) apresenta características do presente da Educação Corporativa e desafios futuros (Quadro 8).

**Quadro 8** – Diferença entre aprendizado presente e tendências futuras na EC

Presente	Futuro
Aprendizado é uma série de programas corporativos criados e aprovados pela equipe de Treinamento e Desenvolvimento.	O aprendizado é um ambiente e uma experiência, envolvendo experts, conteúdos e materiais externos, assim como o T&D.
Aprendizado se baseia em um catálogo de cursos dentro do sistema corporativo.	São ofertados vídeos, cursos, contato com experts e informações sobre onde encontrar mais conteúdos.
O treinamento é imposto por T&D baseado em cargos e necessidades que a empresa tem.	Os colaboradores buscam oportunidades de desenvolvimento.
Foco em treinamento interno organizacional.	Treinamento externo (a empresa convida instrutores e empresas externas) em diferentes fontes.
Os educadores cuidam de todos os processos: produção, avaliação, aplicação e logística.	Educadores são especialistas em cada etapa do processo.
Treinamento pautado em uma leitura recomendada pelo instrutor.	Treinamento com foco na experiência, por meio de simulações e estudos de caso.
São aprendidas habilidades específicas de forma direta.	O processo de adquirir o conhecimento é facilitado pelo educador.
As competências são rigidamente definidas, guiando todo o aprendizado.	As organizações criam estruturas voltadas a conhecimentos amplos.
A organização lidera o treinamento, bem como seu foco, ferramentas e divisão no modelo 70:20:10.	A organização dá suporte para o treinamento, que é interno e externo, com experiências profissionais e sociais.

Fonte: Adaptada de Bersin (2016 *apud* Madruga, 2021).

Uma primeira impressão que podemos ter desse quadro é de que a visão presente de Educação Corporativa ainda não é uma realidade para muitas empresas, isto é, a visão de que a aprendizagem é uma experiência para a qual devem ser construídas condições para geração e compartilhamento. De qualquer forma, para que uma organização busque a visão de

futuro apresentada por Madruga, não é necessário passar por cada passo que outras organizações já trilharam. Assim, pode-se focar nos pontos de mudança e avanços adequados à empresa. Além disso, a visão presente de Madruga, na verdade, já é passado para muitas organizações, como a ideia de que a Educação Corporativa é uma série de cursos, como algo estático, situação que já foi superada em grande medida.

Alia-se às possibilidades de adequação da Educação Corporativa para uma visão atrelada à estratégia organizacional a necessidade de considerar que temos um cenário bastante dinâmico, com o mercado instável e sujeito a grandes variações e incertezas, principalmente em um contexto de consequências da pandemia de covid-19. Com isso, o planejamento estratégico dependerá de adequações dos funcionários, especialmente, no sentido de desenvolver novas competências, como a adaptabilidade ao trabalho remoto e um uso mais intenso de tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs), como os *softwares* de webconferência.

A partir do Quadro, podemos destacar alguns pontos como o foco para trilhas de aprendizagem adaptáveis aos interesses dos funcionários: a presença de educadores como facilitadores da aprendizagem; a experiência, real ou simulada, como base do processo educativo; a valorização das experiências sociais e profissionais de pessoas de organização ou externas. Portanto, esses são alguns dos desafios futuros para a Educação Corporativa.

# REFERÊNCIAS

ABDALLA2.0. **Preguiça de pensa num título**. [S. l.], 04 dez. 2016. Memedroid: abdalla2.0. Disponível em: <https://pt.memedroid.com/memes/detail/1913596>. Acesso em: 11 jul. 2024.

ALONSO, Catalina M.; GALLEGO, Domingo J.; HONEY, Peter. **Los estilos de aprendizaje**: procedimientos de diagnóstico y mejora. Bilbao, España: Mensajero, 2002.

ALVES, Marissol Mello; ANDRÉ, Claudio Fernando. Modelo 70 20 10 e o microlearning: alternativas para problemas modernos na educação corporativa. **TECCOGS: Revista Digital de Tecnologias Cognitivas**, São Paulo, n. 16, p. 39-53, 2018. Disponível em: [https://www4.pucsp.br/pos/tidd/teccogs/artigos/2017/edicao\\_16/teccogs16\\_artigo01.pdf](https://www4.pucsp.br/pos/tidd/teccogs/artigos/2017/edicao_16/teccogs16_artigo01.pdf). Acesso em: 08 jun. 2024.

ANJOS, Rosana Abutakka V. dos; ALONSO, Kátia Morosov. Aprendizagem aberta: sobre contextos, definições e compreensões. *In*: LIMA, Daniela da Costa Britto Pereira; ALONSO, Katia Morosov; MACIEL, Cristiano. (org.). **Educação a distância**: pesquisas e cenários sobre a relação educação, tecnologias e educação a distância. Cuiabá: EdUFMT Digital, 2020.

BARROS, Daniela Melaré Vieira. Estilos de uso do espaço virtual: novas perspectivas para os ambientes de aprendizagem *on-line*. **Educação em foco**, Juiz de Fora, v. 18, n. 1, p. 71-103, mar./jun. 2013.

BARROS, Daniela Melaré Vieira. Estilos de aprendizagem. *In*: MILL, Daniel (org.). **Dicionário crítico de educação e tecnologias e de educação a Distância**: múltiplos enfoques. Campinas, SP: Papyrus, 2018. p. 242-246.

BECK, Caio. Método 70:20:10: learning model. **Andragogia Brasil**. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.andragogiabrasil.com.br/metodo-70-20-10-learning-model>. Acesso em: 08 jun. 2024.

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011.

BICALHO, Luciana. **Cadeia de valor, processos e foco no cliente (outside-in)**. LinkedIn: @lubicalho. Minas Gerais, 22 out. 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/cadeia-de-valor-processos-e-foco-cliente-outside-in-luciana-bicalho/>. Acesso em: 11 jul. 2024.

BITTAR, Marisa. Educação. In: MILL, Daniel (ed.). **Dicionário crítico de educação e tecnologias e de educação a distância**. São Carlos, SP: UFS-Car, 2018. p. 195-198.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. Comunidades aprendentes. In: FERRARO JÚNIOR, Luiz Antônio (org.). **Encontros e caminhos: formação de educadoras(es) ambientais e coletivos educadores**. Brasília DF: MMA, Diretoria de Educação Ambiental, 2005. p. 85-91.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012. Disponível em: [https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias\\_2.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf). Acesso em: 08 jun. 2024.

BRASIL. **Base Nacional Curricular Comum**. Brasília, DF: MEC, 2017. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 01 mar. 2020.

BREGUNCI, Maria das Graças de Castro. Construtivismo. **Glossário Ceale**: termo de alfabetização, leitura e escrita para educadores. [S. l.]: UFMG, 2017a. Disponível em: <https://www.ceale.fae.ufmg.br/glossarioceale/verbetes/construtivismo>. Acesso em: 08 jun. 2024.

BREGUNCI, Maria das Graças de Castro. Zona de desenvolvimento proximal. **Glossário Ceale**: termo de alfabetização, leitura e escrita para educadores. [S. l.]: UFMG, 2017b. Disponível em: <http://ceale.fae.ufmg.br/app/webroot/glossarioceale/verbetes/zona-de-desenvolvimento-proximal>. Acesso em: 08 jun. 2024.

BURCH, Sally. Sociedade da informação/sociedade do conhecimento. *In*: AMBROSI, Alain; PEUGEOT, Valérie; PIMENTA, Daniel. **Desafios das palavras**: enfoques multiculturais das sociedades da informação. Paris: C & F Éditions, 2005.

CARDOSO, Luis Filipe Campos. Mapeamento de competências: como fazer. **ImpulseUP**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://blog.impulseup.com/mapeamento-de-competencias/>. Acesso em 08 jul. 2024.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

CENTRO SEBRAE DE REFERÊNCIA EM EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA. **Edutainment**: ebook edutainment. São Paulo: SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://materiais.cer.sebrae.com.br/edutainment>. Acesso em: 08 jun. 2024.

CLEMENTINO, Adriana. Planejamento pedagógico para cursos EaD. *In*: KENSKI, Vani Moreira (org.). **Design instrucional para cursos on-line**. São Paulo: Editora Senac, 2015. p. 151-190.

COLLIN, Catherine; GINSBURG, Joannah; WEEKS, Marcus; LAZYAN, Mer-rin; BENSON, Nigel C.; GRAND, Voula. **O livro da psicologia**. São Paulo: Globo Livros, 2016.

COMO aplicar as 6Ds (seis disciplinas) nos seus treinamentos. **Ludospro**. [S. l., 20--?a]. Disponível em: <https://www.ludospro.com.br/blog/6ds-o-que-e>. Acesso em: 08 jun. 2024.

CONHEÇA e aplique a taxonomia de bloom para objetivos educacionais. **Plantar Educação**. [S. l. 2020]. Disponível em: <https://plantareducao.com.br/blog/taxonomia-de-bloom/>. Acesso em: 08 jun. 2024.

CONHEÇA OS estilos de aprendizagem e veja como aprimorá-los. **Ludospro**. [S. l., 20--?]. Disponível em <https://www.ludospro.com.br/blog/estilos-de-aprendizagem>. Acesso em: 08 jun. 2024.

DANIEL, Giseli Cristina de Pinha. **Projeto de Desenvolvimento da Escola Técnica de Manutenção Industrial sob o ponto de vista da Educação Corporativa**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gerência de Projetos) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo, UNESCO/MEC/Cortez, 1999.

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

EBOLI, Marisa P. O papel das lideranças no êxito de um Sistema de Educação Corporativa. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 118-122, 2005.

EBOLI, Marisa P. Educação corporativa no Brasil: evolução, conceito e papéis. *In*: CASARINI, Fabiana Gradela; BAUMGARTNER, Marcos. **Educação Corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Senac, 2017. p. 27-42.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; SANTOS, Antônio Raimundo dos; NASER, José Eduardo; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

FILATRO, Andrea. **Estilos de Aprendizagem: Módulo 1: Andragogia**. Brasília, DF: ENAP, 2014. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2360/1/ESTILOS\\_APRENDIZAGEM\\_MOD\\_1%20%281%29.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2360/1/ESTILOS_APRENDIZAGEM_MOD_1%20%281%29.pdf). Acesso em: 08 jun. 2024.

GIORDANO, Carlos Vital; GONÇALVES, Luiz Cláudio; RIBEIRO, Maressa Priscila Daga de Souza. Princípios e práticas de Educação Corporativa em Indústria Farmacêutica. **Revista Científica Hermes**, [s. l.], v. 16, p. 132-159, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477649801007/html/index.html>. Acesso em: 08 jun. 2024.

GOULD, Karen E. The corporate university: a model for sustaining an expert workforce in the human services. **Behavior Modification**, [s. l.], v. 29, n 3, p. 508-520, 2005. DOI 10.1177/0145445504273282

HILL, Janete R.; SONG, Liyan; WEST, Richard E. Social learning theory and web-based learning environments: a review of research and discussion of implications. **The American Journal of Distance Education**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 88-103, 2009.

HOURNEAUX JUNIOR, Flávio; MARTINS, Eduardo Caruso. *In*: CASARINI, Fabiana Gradela; BAUMGARTNER, Marcos. **Educação Corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Senac, 2017. p. 55-69.

JACOBI, Pedro Roberto. Aprendizagem social e pesquisa-ação: semelhanças na construção de saberes e transformação de realidades complexas. *In*: TOLEDO, Renata Ferraz de; JACOBI, Pedro Roberto. (org.). **A pesquisa-ação na interface da saúde, educação e ambiente**: princípios, desafios e experiências interdisciplinares. São Paulo: Annablume, 2012. p. 95-113.

JOSEPHSON, Paul Robert; KLANOVICZ, Jo. Big science e tecnologia no século XX. **Fronteiras: Revista Catarinense de História**, [s. l.], n. 27, p. 149-149, 2016.

KÄFER, Paulo R.; MIKULSKI, Jaqueline C. **Princípios de andragogia para facilitadores**. [S. l.]: MKaPlus. 2014.

KENSKI, Vani Moreira; SCHULTZ, Janine. Teorias e abordagens pedagógicas. *In*: KENSKI, Vani Moreira. **Design instrucional para cursos on-line**. São Paulo: Senac, 2015. p. 91-112.

LAHIRE, Bernard; THIN, Daniel; VINCENT, Guy. Sobre a história e a teoria da forma escolar. **Educação em revista**, [s. l.], v. 33, p. 7-47, 2001.

LAMIM-GUEDES, Valdir. **Comunidades virtuais na formação continuada de educadores ambientais**. 2019. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.48.2020.tde-18122019-112953>. Acesso em: 08 jun. 2024.

LIMA, Valéria Vernaschi. Espiral construtivista: uma metodologia ativa de ensino-aprendizagem. **Interface**, Botucatu, v. 21, n. 61, p. 421-34, 2017.

LOPES, Patrícia; LIMA, Gercina Angela. Estratégias de organização, representação e gestão de trilhas de aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 165-195, 2019.

LOURENZO, Armando. Tendências e desafios no desenvolvimento de adultos. *In*: CASARINI, Fabiana Gradela; BAUMGARTNER, Marcos. **Educação Corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Senac, 2017. p. 43-54.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da Educação Corporativa**. São Paulo: Expressa, 2021.

MARANDINO, Martha (org.). **Educação em museus: a mediação em foco**. São Paulo: Geenf, 2008.

MARIOTTI, Humberto; ZAUHY, Cristina. **A aprendizagem informal e o conceito 70: 20: 10**. [S. l.: s. n.], 2013. Disponível em: <https://docplayer.com.br/287993-A-aprendizagem-informal-e-o-conceito-70-20-10.html>. Acesso em: 08 jun. 2024.

MENDES, Luis Henrique Rocha; GONZAGA, Edson Pereira; MOURA, Sayllor Vinicius Oliveira. Análise do canal Nerdologia: um modelo de edutenimento no You Tube. **Revista de Ensino de Ciências e Matemática**, [s. l.], v. 10, n. 6, p. 39-55, 2019.

MÉTODO PBL: Como a educação pode definir o futuro da sua empresa. **Econsult**. [S. l.], maio 2019. Disponível em: <https://econsult.org.br/blog/metodo-pbl-como-a-educacao-pode-definir-o-futuro-da-sua-empresa/>. Acesso em: 08 jun. 2024.

METODOLOGIA 6D: o que é e como aplicá-la na educação corporativa. **Kaptiva**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.kaptiva.com.br/2018/10/01/metodologia-6d/>. Acesso em: 08 jun. 2024.

MOREIRA, Wellington. Modelo de aprendizagem 70/20/10. **Caput consultoria**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://caputconsultoria.com.br/modelo-de-aprendizagem-702010/>. Acesso em: 08 jun. 2024.

MOSCARDINI, Ticiana Nunes; KLEIN, Amarolinda. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 84-106, 2015.

OLIVA, Eduardo de Camargo; ROMAN, Valquiria; MAZZALI, Leonel. A universidade corporativa como instrumento de sustentação do negócio: a experiência das empresas estatais. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, [s. l.], v. 9, n. 1-2, p. 75-84, 2010. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539122008.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2024.

OLIVEIRA, Juliana Coutinho. Diversão é solução sim!. *In*: ESOCITE, 7., 2017. **Anais [...]**. [S. l.]: Esocite, 2017. p. 1-11. Disponível em: <https://docplayer.com.br/77320354-Diversao-e-solucao-sim.html>. Acesso em: 08 jun. 2024.

O QUE É A taxonomia de Bloom? **Miss Glau**. [S. l., 20--?]. Disponível em: <https://missglauedu.weebly.com/taxonomia-de-bloom-e-tecnologia.html>. Acesso em: 08 jun. 2024.

O QUE É heutagogia. E como aprender a aprender. Desafios da Educação. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/heutagogia-autoaprendizagem/>. Acesso em: 08 jun. 2024.

PEREIRA, Carlos Eduardo; BOSQUETTI, Marcos Abilio; PAULA, Patricia Portela Prado Galhano de; EBOLI, Marisa. Educação corporativa e desenvolvimento de competências: um estudo de caso no setor de auditoria. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em [https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/10/enanpad2006-gpra-2864.pdf](https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-gpra-2864.pdf). Acesso em: 08 jun. 2024.

PEREIRA, Magnus Roberto de Mello; CRUZ, Ana Lúcia Rocha Barbalho da. Ciência e memória: aspectos da reforma da universidade de Coimbra de 1772. **Revista de História Regional**, [s. l.], v. 14, n. 1, 2009.

POCKET LEARNING 3 - Andragogia: aprendizagem efetiva para o desenvolvimento de adultos. **Issuu**. [S. l.], 2010. Disponível em: [https://issuu.com/labssj/docs/pocket3\\_andragogia](https://issuu.com/labssj/docs/pocket3_andragogia). Acesso em: 08 jun. 2024.

POCKET LEARNING 5 - Social Learning: aprendizagem como um ato social. **Issuu**. [S. l.], 2011. Disponível em: [https://issuu.com/labssj/docs/pocket\\_5\\_social\\_learning](https://issuu.com/labssj/docs/pocket_5_social_learning). Acesso em: 08 jun. 2024.

PRITCHARD, Alan; WOOLLARD, John. **Psychology for the classroom: constructivism and social learning**. Nova York: Routledge, 2010.

QUADROS, Maria Suelena Pereira de. Educação Corporativa e a sociedade do conhecimento. *In*: QUADROS, Maria Suelena Pereira de; FOCHESSATTO, Sidnei Alberto. **Educação Corporativa**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

QUEM somos. **6Ds**. [S. l., 2020]. Disponível em: <https://www.6ds.com.br/quemsomos.html>. Acesso em: 01 mar. 2020.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz; MELLO, Simone Portella Teixeira; RIBEIRO, José Luis Duarte. Trilhas de aprendizagem e mapeamento de competências: Uma solução efetiva. *In*: CALVETE, Cássio da S.; GOSMANN, Máris C. (org.). **Políticas de emprego, trabalho e previdência**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2014. p. 56-70.

SAINT-HILAIRE, Auguste. **Plantas usuais dos brasileiros**. Belo Horizonte: Código Comunicação, [1824] 2009.

SANTAELLA, Lucia. Desafios da ubiquidade para a educação. **Ensino Superior**, [s. l.], v. 9, p. 19-28, 2013.

SANTO, Eniel do Espírito; Cardoso, Ariston de Lima; SILVA, Adilsom Gomes; VIEIRA, Daniela M. B.; MOREIRA, José António. Estilos de uso do espaço virtual: um relato de experiência na pós-graduação lato sensu EaD. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA (ESUD), 15., CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA (CIESUD), 4., 2018, Natal. **Anais ESUD 2018**. Natal: ESUD, 2018. p. 1-11. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/430183>. Acesso em: 08 jun. 2024.

SCHLOCHAUER, Conrado; LEME, Maria Isabel da Silva. Aprendizagem ao longo da vida: uma condição fundamental para a carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, [s. l.], v. 2, n. 2, 2012.

SILVA, Marisa; LEITE, Laurinda; PEREIRA, Alexandra. A resolução de problemas socio-científicos: que competências evidenciam os alunos de 7º. *In*: ENCONTRO SOBRE EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS ATRAVÉS DA APRENDIZAGEM BASEADA NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS, 2013, Braga, Portugal. **Atas [...]**. Braga, Portugal: [s. n.], 2013. p. 186-199. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/25872>. Acesso em: 08 jun. 2024.

SILVA, Tatiana C. [**Sem título**]. [S. l., 202-?]. Pinterest: @tatianacsilva. Disponível em: <https://br.pinterest.com/tatianacsilva/>. Acesso em: 11 jul. 2024.

SMITH, Michele; BERGE, Zane. Social learning theory in second life. **MERLOT: Journal of Online Learning and Teaching**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 439-445, 2009.

TARAPANOFF, Kira; AGUIAR, Afrânio Carvalho. Avaliação em educação corporativa. *In*: FERREIRA, José Rincon *et al.* (coord.). **O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos**. Brasília, DF: MDIC/STI, 2006. p. 117-129.

TAXINOMIA de Bloom. **Amplifica**. [S. l., 20--?]. Disponível em: <https://www.amplifica.me/taxonomia-de-bloom/>. Acesso em: 08 jun. 2024.

TEIXEIRA, Alcyllanna Nunes et al. Reflexões sobre as práticas docentes e o sujeito discente no ensino superior: contribuições da andragogia. **ID on line Revista De Psicologia**, [s. l.], v. 13, n. 43, p. 340-352, 2019.

UBIQUIDADE. **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**. [S. l.], 2008 – 2024. Disponível em <https://dicionario.priberam.org/ubiquidade>. Acesso em 02 jul. 2024.

VALINHO, Patrícia. Edutainment: facilitação da aprendizagem? **Saber (e) Educar**, [s. l.], n. 13, p. 31-41, 2008.

VASCONCELOS, Clara; TORRES, Joana. A aprendizagem baseada na resolução de problemas na educação ambiental. *In*: ENCONTRO SOBRE EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS ATRAVÉS DA APRENDIZAGEM BASEADA NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS, 2013, Braga, Portugal. **Atas [...]**. Braga, Portugal: [s. n.], 2013. p. 48-62. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/25872>. Acesso em: 08 jun. 2024.

# SOBRE O AUTOR



## Valdir Lamim-Guedes

Doutor em Educação (FEUSP); Mestre em Ecologia (UFOP); Especialista em Jornalismo Científico (Unicamp), Educação Ambiental (USP-SC), em Design Instrucional para EaD (Unifei) e em Ensino de Ciências Naturais (UFPI); Biólogo (UFOP) e Pedagogo (Unibf). Estagiário de pós-doutorado no PPGE da Unochapecó. Professor temporário CEAD/UDESC. Consultor Educacional no Senac-SC e professor da Faculdade Católica Paulista (Marília-SP). Editor-Chefe da Editora Na Raiz. Desenvolve projetos de pesquisa em meio ambiente e sustentabilidade, metodologias de ensino (metodologias ativas, uso de TDICs, entre outras), Educação a Distância e Educação Ambiental.

**Currículo Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/3473994189361010>

**Contato:** lamimguedes@gmail.com



**E**sta obra visa apresentar os princípios da Educação Corporativa, com destaque para justificativas pedagógicas, casos de sucesso, apresentação e análise de metodologias adequadas e universidades corporativas. Fundamentos de educação corporativa pretende possibilitar aos leitores a análise de situações educativas em espaços corporativos conscientes dos pressupostos e das boas práticas do mercado, bem como favorecer o planejamento necessário para desenvolver cursos mais relevantes ao contexto corporativo.

O livro trata dos fundamentos e benefícios da Educação Corporativa do alinhamento com o desenvolvimento humano, do cenário da Educação Corporativa no Brasil (casos de sucesso), da gestão de conhecimento e aprendizagem e algumas metodologias adotadas em contextos empresariais (Andragogia, 70:20:10, Social Learning, 6Ds, Problem based Learning, Lifelong Learning, Taxonomia de Bloom, Heutagogia, Construtivismo, Intencionismo, Estilos de Aprendizagem, Edutainment).

