UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES URI/CÂMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E PÓS-GRADUAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM EDUCAÇÃO PPGEDU - MESTRADO EM EDUCAÇÃO

EDUCADOR CORPORATIVO NA CONTEMPORANEIDADE: IDENTIDADE, FORMAÇÃO PEDAGÓGICA E PRÁTICAS EDUCATIVAS ORGANIZACIONAIS

WISLAN LIMA MARQUES

Frederico Westphalen/RS 2021

WISLAN LIMA MARQUES

EDUCADOR CORPORATIVO NA CONTEMPORANEIDADE: IDENTIDADE, FORMAÇÃO PEDAGÓGICA E PRÁTICAS EDUCATIVAS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Câmpus de Frederico Westphalen – como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Luci Mary Duso Pacheco. Coorientador: Prof. Dr. Ezequiel Plínio Albarello.

Frederico Westphalen/RS

WISLAN LIMA MARQUES

EDUCADOR CORPORATIVO NA CONTEMPORANEIDADE: IDENTIDADE, FORMAÇÃO PEDAGÓGICA E PRÁTICAS EDUCATIVAS ORGANIZACIONAIS

Profa. Dra. Eliane Cadoná URI/Câmpus de Frederico Westphalen

	Dissertação Mestrado, de Graduação Universidade Alto Urugua Câmpus de como requis do grau de M	do Progr em E Regiona i e das M Frederico ito parcial	ama de Educação, I Integra Ilissões (Westph I para ob	Pós- , da da do URI) – alen – otenção
		de	de	·
BANCA EXAMINADORA				
Profa. Dra. Luci Mary Du URI/Câmpus de Fr			ra	
Prof. Dr. Ezequiel Plínio URI/Câmpus de Fr			or	
Profa. Dra. Giovanna Pezarico UTFPR				

IDENTIFICAÇÃO

Instituição de Ensino/Unidade:

 URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Câmpus de Frederico Westphalen/RS;

Rua Assis Brasil, n. 709, Bairro Itapagé, CEP: 98400-000, Frederico Westphalen/RS.

Direção do Câmpus:

Diretora Geral: Profa. Dra. Silvia Regina Canan;

Diretor Administrativo: Prof. Dr. Ezequiel Plínio Albarello;

Diretora Acadêmica: Profa. Dra. Elisabete Cerutti.

Departamento/Curso:

Chefe do Departamento de Ciências Humanas: Profa. Maria Cristina Gubiani Aita; Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado e Doutorado em Educação: Profa. Dra. Luci Mary Duso Pacheco.

Orientadora:

Profa. Dra. Luci Mary Duso Pacheco.

Coorientador:

Prof. Dr. Ezequiel Plínio Albarello.

Mestrando:

Wislan Lima Marques.

Temática:

O educador corporativo na contemporaneidade: identidade, formação pedagógica e práticas educativas organizacionais.

Em Fé, dedico este trabalho a Deus. E a minha amada família, pelo carinho e apoio

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEDU), da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), pela qualidade apresentada no processo de formação.

À professora Dra. Luci Mary Duso Pacheco, por ter me orientado com tanto cuidado e comprometimento, bem como por ter compartilhado seus conhecimentos para a construção dessa pesquisa. Ao professor Dr. Ezequiel Plínio Albarello, pela dedicação e orientações objetivas.

Aos demais professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEDU), que participaram desse importante ciclo do meu caminho acadêmico.

À turma do Mestrado 2019, pelos momentos eternizados juntos, nos quais buscamos construir conhecimentos.

À minha mãe, Maria de Lourdes, e ao meu pai, Usiel Marques, pelo amor e dedicação que despenderam em minha educação.

À minha amada esposa Isabela de Barros Biff e a meus filhos Asafe Biff Marques e Anie Biff Marques, que tanto me incentivaram na busca desse objetivo.

Onde não existe conselho fracassam os bons planos, mas com a cooperação de muitos conselheiros há grande êxito. Provérbio judaico

LISTA DE ABREVIATURAS

ATD - Análise Textual Discursiva;

BNCC - Base Nacional Comum Curricular;

D.I.4 - Design Instrucional;

T&D – Treinamento e Desenvolvimento;

UC - Universidade Corporativa;

VUCA - (volatility/volatilidade, uncertainty/incertezas, complexity/complexidade e ambiguity/ambiguidade).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Evolução do número de pesquisas	19
Figura 2: Mudança de paradigma de centro de T&D para universidade corporativ	va.34
Figura 3. Relevância das experiências na aprendizagem	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Metodologia do DI - Design Instrucional	64
Quadro 02: Organização das atividades organizacionais no mundo contemporâ	neo
	70
Quadro 03: Aprendizagem organizacional nas revoluções industriais	73
Quadro 04: Fundamentos da Educação 4.0 aplicada à formação de crianças,	
adolescentes e jovens	75
Quadro 05: Processo de desenhar as soluções de aprendizagens	78
Quadro 06: Princípios da pedagogia ágil	80
Quadro 07: Eixo temáticos, objetivos e perguntas	87
Quadro 08: Categorias e Subcategorias da análise	90
Quadro 09: Nomenclatura dos sujeitos	91
Quadro 10: Relação de técnica e conceito	119
Quadro 11: Relação educador corporativo e anos de experiência	125

RESUMO

A presente pesquisa, intitulada "Educador Corporativo na contemporaneidade: identidade, formação pedagógica e práticas educativas organizacionais", emergiu do intento de compreender o perfil do educador corporativo contemporâneo, identificando quais conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são necessários para sua prática educativa no ambiente organizacional. Por se tratar de um tema pouco explorado, a pesquisa se apropriou do estudo de campo para compreender o fenômeno e utilizou a técnica de entrevista semiestruturada para o levantamento de informações com 8 corporativos inseridos no ambiente da educadores educação (Universidades Corporativas, Consultorias e Centros de T&D – Treinamento e Desenvolvimento). Para ancorar a análise dos dados coletados, apropriou-se do método de Análise Qualitativa e Análise Textual Discursiva, trazendo fundamentos para se analisar com mais eficácia os dados coletados. Portanto, doravante a esse propósito, identificou-se por meio do referencial teórico e das entrevistas dos educadores corporativos, o contexto em que as origens e a história da Educação Corporativa se desenrolaram, bem como se compreendeu as influências da experiência e das implicações da contemporaneidade para a formação do perfil do educador corporativo. Além disso, entendeu-se os reflexos da história corporativa sobre a formação do educador corporativo, haja vista, que o ambiente organizacional se solidificou através dos anos com uma cultura e com um modo de executar suas atividades, assim acaba por influenciar as organizações na contemporaneidade. Outro fator identificado consiste que as experiências do educador corporativo se dão em experiências anteriores a função de educador, em cargos diversos nas organizações; em experiências na função propriamente dita de educador corporativo e, também, ao disponibilizar experiências de aprendizagens. Assim, ao se envolver nesses 3 horizontes, o educador corporativo absorve conhecimentos experienciais que contribuem em sua percepção para conduzir sua função nas organizações. Cumpre ainda salientar, que o contexto contemporâneo é o cenário em que as tecnologias digitais e o conectivismo tem proporcionado profundas mudanças e incertezas, assim corroborando com implicações para a formação do perfil do educador corporativo, em sintonia com os adventos da aprendizagem social e da aprendizagem mediada pelo uso da tecnologia.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Educador Corporativo; Contemporaneidade; Experiência; Práticas Educativas.

ABSTRACT

The present research, entitled "Corporate Educator in Contemporary: Identity, Pedagogical Training and Organizational Educational Practices", emerged from the attempt to understand the profile of the contemporary corporate educator, identifying which knowledge, skills, attitudes and values are necessary for their educational practice in the environment organizational. As it is an underexplored topic, the research appropriated the field study to understand the phenomenon and used the semistructured interview technique to gather information with 8 corporate educators the corporate education environment (Corporate inserted in Universities, Consultancies and centers T&D – Training and Development. To anchor the analysis of the collected data, the Qualitative Analysis method was used, the Discursive Textual Analysis, providing fundamentals to analyze the collected data more effectively. if through the theoretical framework and interviews of corporate educators, the context in which the origins and history of Corporate Education unfolded, as well as understanding the influences of experience and the implications of contemporaneity for the formation of the profile of the corporate educator In addition, the reflections of corporate history on the formation of the corporate educator, having seen that the organizational environment has solidified over the years with a culture and a way of carrying out their activities, and thus ends up influencing organizations today. Another factor identified is that the experiences of the corporate educator take place in experiences prior to the role of educator, in different positions in organizations; in experiences in the proper function of corporate educator, and; also by providing learning experiences. Thus, by engaging in these 3 horizons, the corporate educator absorbs experiential knowledge that contributes to their perception to conduct their role in organizations. It should also be noted that the contemporary context is the scenario in which digital technologies and connectivism have provided profound changes and uncertainties, and thus corroborating implications for the formation of the profile of the corporate educator, in line with the advent of social and learning mediated by the use of technology.

Keywords: Corporate Education; Corporate Educator; Contemporary; Experience; Educational Practices.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problemática e justificativa da pesquisa	16
1.2 Estado do conhecimento sobre o tema	18
1.3 Aproximação do pesquisador com o tema pesquisado	22
1.4 Tema, problema de pesquisa e objetivos	23
2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: HISTÓRICO, DEFINIÇÕES E SUJEITOS	25
2.1 Origens da educação corporativa	26
2.2. Definições e conceitos de aspectos da educação corporativa	29
2.3 Estrutura organizacional da educação corporativa e seus sujeitos	35
2.4 Gestão por competência e gestão do conhecimento na educação corporativa.	36
2.5 Competências técnicas e pedagógicas do educador corporativo	44
2.6 Práticas educativas do educador corporativo	48
2.7 Contribuições da história e dos conceitos	
3 A EXPERIÊNCIA E SEUS REFLEXOS NA FORMAÇÃO DO EDUCA	DOR
CORPORATIVO	53
3.1 Experiências anteriores a função de educador corporativo	53
3.2 Experiências na função propriamente dita	55
3.3 A formação de educadores e o papel da experiência	59
3.4 Promovendo a vivência experiencial ao aprendiz	62
4 A IMPLICAÇÃO DA CONTEMPORANEIDADE NA FORMAÇÃO DO EDUCA	DOR
CORPORATIVO	69
4.1 A contemporaneidade e suas influências para o educador corporativo	69
4.2 Os reflexos dos avanços econômicos para a educação corporativa e pa educador corporativo	
4.3 O educador corporativo e as metodologias do cenário contemporâneo	75
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	85
5.1 Competência	91
5.1.1 A influência das origens da educação corporativa nas exigências empresar	
5.1.2 CHAV - Conhecimentos, habilidades, atitudes e valores	
5.1.3 Administração da progressão da aprendizagem	
5.1.4 Trabalho em equipe	113

5.1.5 Tecnicas e metodologias utilizadas na pratica educativa do educador corporativo	116
5.2. Experiência	123
5.2.1 Tempo de experiência de atuação na área de qual ensina	125
5.2.2 Experiências empresarias: auxílio para organizar e dirigir situações de aprendizagens	126
5.2.3 O benefício da experiência no processo de envolver os alunos na aprendizagem	130
5.2.4 O amparo da experiência nos deveres e dilemas éticos	134
5.3 Panorama contemporâneo	139
5.3.1 A influência do cenário social e econômico no desenvolvimento da ident do educador corporativo	
5.3.2 Exigências da modernidade ao educador corporativo no contexto da tec	•
5.3.3 Implicações da contemporaneidade na formação do perfil do educador corporativo	158
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
7 REFERÊNCIAS	165

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais a educação tem sido o elemento essencial para a mudança de posturas e de enfrentamentos em situações-problemas e em realidades diferenciadas, que necessitam de mudanças, inovações e ou mesmo de um novo olhar para o cotidiano de tarefas.

Com base nessa alegação, a educação passa a exercer um papel fundamental em vários setores da sociedade, indo além do ambiente escolar e se inserindo, inclusive, na esfera empresarial. No atual mundo globalizado que as organizações estão inseridas, o conhecimento se tornou um diferencial imprescindível na busca por conquistar um espaço maior no mercado competitivo, da então era da informação.

Diante desse panorama, a educação corporativa ganhou espaço como uma estratégia organizacional de relevância para atender os novos tempos das companhias. Junto com essa crescente vertente, originou-se a função do educador corporativo, que se constitui como um dos principais sujeitos para o desenvolvimento dessa estratégia. Sendo assim, a presente pesquisa discorre sobre o tema: Educador Corporativo na contemporaneidade: identidade, formação pedagógica e práticas educativas organizacionais. Tem como objetivo: compreender o perfil do educador corporativo contemporâneo, identificando quais conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são necessários para sua prática educativa no ambiente organizacional.

Por se tratar de um tema pouco explorado, a pesquisa se apropriou do estudo de campo para compreender o fenômeno e utilizou a técnica de entrevista semiestruturada para o levantamento de informações com 8 educadores corporativos, inseridos no ambiente da educação corporativa (Universidades Corporativas, Consultorias e centros de T&D – Treinamento e Desenvolvimento). Para ancorar a análise dos dados coletados, apropriou-se do método de Análise Qualitativa, pois traz em sua performance as condições de compreender as teorias desenvolvidas no referencial teórico e também constrói um elo interativo com as informações levantadas nas entrevistas com os sujeitos, estabelecendo-se assim uma visão hermenêutica sobre o objeto. Diante de tal proposição, compreendeu-se que a <u>Análise Textual Discursiva</u> se configurou em uma técnica qualitativa que trouxe fundamentos para se analisar com mais eficácia os dados coletados.

Vale salientar que essa Dissertação se insere na Linha de Pesquisa: Formação de Professores, Saberes e Práticas Educativas, do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação – Mestrado e Doutorado – PPGEDU da URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Instituição parceira da Faculdade IBG – Rondonópolis/MT, na oferta de uma Turma de Mestrado Interinstitucional no Estado do Mato Grosso, com início em 2019.

Ao refletir sobre a temática de investigação para a dissertação, tem-se presente o cenário do ambiente organizacional na atual conjuntura. Os produtos e serviços oferecidos pelas empresas estão cada vez mais semelhantes, não tendo grandes diferenças entre si, podendo ser adquiridos em uma organização ou em outra. O que gera a possibilidade de compra de um produto ou serviço são as abordagens feitas pelas pessoas envolvidas no processo, que utilizam de suas competências para obterem êxito em suas demandas. Diante desse fato, torna-se necessário o aperfeiçoamento desses colaboradores, para que assim possam desenvolver sua performance com mais eficácia, prestando um serviço, fabricando um produto ou mesmo comercializando-os, conduzindo assim as organizações a serem mais competitivas no mercado global.

Diante da conjuntura mercadológica atual da gestão de pessoas, as organizações adotaram o perfil da Educação Corporativa para que, estrategicamente, capacitem seus colaboradores, proporcionando assim um trabalho mais assertivo para o êxito das funções organizacionais. Entendem que toda a estrutura de aprendizagem deve formar o quadro funcional para estar alinhados com a visão, missão e valores institucionais, pois o foco do ensino se traduz a capacitar estrategicamente para o alcance dos objetivos estabelecidos.

As demandas de trabalhos dentro das organizações estão se tornando mais complexas. Funções que necessitam de conhecimento específico de um determinado tempo ou local, estando além dos conhecimentos oferecidos nos bancos escolares universitários, por serem cursos preparatórios de uma profissão geral, uma vez que têm como objetivo formar o indivíduo para a sociedade. Todavia, as universidades corporativas formam para o cumprimento das estratégias organizacionais específicas de cada instituição. Assim sendo, cresce a necessidade de uma educação específica para atender a carência que há no mercado de hoje, por treinar e desenvolver colaboradores mais competentes em ambientes organizacionais distintos.

No mundo competitivo e digital as mudanças estão cada vez mais rápidas, globalização, guerras comercias e epidemias mundiais. Essas são algumas das características e consequências presentes no mundo atual e que, de alguma forma, moldam ou impactam as organizações empresariais e seus cotidianos. Cada vez mais as empresas necessitam de pessoas/colaboradores que respondam positivamente a esse cenário e que contribuam com o crescimento da instituição.

Esse profissional competente, que sabe operar suas ações em um complexo sistema integrado de informações e tendo comportamentos que respondam as necessidades das organizações atuais, não se encontra capacitado no mercado de trabalho para contratação. Essa estratégia inovadora da educação corporativa tem estabelecido como foco a preparação de seus profissionais dentro da própria organização, atendendo assim aos objetivos e aos interesses específicos da atividade por ela realizada.

1.1 Problemática e justificativa da pesquisa

Para a execução da estratégia organizacional envolvendo a educação corporativa, torna-se necessário contar com profissionais que tenham competências para desenvolver os processos de aprendizagens que influenciem no crescimento da performance dos colaboradores. Com isso, percebe-se que é necessário um pensar reflexivo sobre este profissional, perguntas como: Que profissionais estariam preparados para essa atividade? Qual seria o perfil desse profissional? Que características técnicas e pedagógicas esse profissional teria? trazem uma percepção de que compreender o perfil do educador corporativo consiste em um relevante fundamento de seleção desse colaborador, para que assim venha ocupar funções no sistema de educação corporativa.

Diante de tais indagações, começou-se a delinear um objeto de investigação que trará, de certa forma, respostas que viabilizem uma compreensão mais significativa de quem pode ser um educador corporativo e de que forma esse profissional constitui sua identidade, formação pedagógica e práticas educativas organizacionais no cenário complexo em que estamos vivendo. Esse entendimento reforça ainda mais a relevância de se pesquisar o tema: Educador Corporativo na

contemporaneidade: identidade, formação pedagógica e práticas educativas organizacionais.

Importante destacar que o educador corporativo tem a responsabilidade de cumprir o papel de ser um agente de influência, que capacitará os colaboradores para estarem em sintonia com os objetivos da empresa. Objetivos que, para serem atingidos, necessitam de profissionais atualizados, com competências que suprem a necessidade do mercado digital atual, que tenham habilidades de relacionamento não apenas nas ações do dia a dia de forma física nos espaços de trabalho, mas também de forma *online* ou digital com clientes, fornecedores e mesmo com outros colaboradores.

No mundo contemporâneo em que vivemos, com rápidas mudanças, avanços e diferentes modos de vida, como o educador corporativo desenvolverá suas aptidões e competências tanto técnicas como pedagógicas? Como essas competências implicarão na aprendizagem dos colaboradores para o cenário empresarial atual e futuro?

Diante das mudanças tecnológicas existentes e da imprevisibilidade da era do conhecimento, na qual o educador corporativo está inserido, como se constitui a identidade desse profissional na contemporaneidade?

Ao concluir a formação profissional em nível superior, os profissionais ingressam no mercado de trabalho e no planejamento da carreira que almejam. Quando o profissional se destaca em qualidade e os resultados são constantemente atingidos em sua função, muitos são incumbidos de exercer as atividades de educador corporativo nas empresas, sem uma preparação pedagógica para a função, não tendo formação acadêmica para o processo de aprendizagem organizacional, tendo somente o grau acadêmico e a experiência conquistada. Diante desse quadro, como deve ocorrer a formação inicial e continuada do educador corporativo organizacional contemporâneo?

Ao executar uma determinada função de trabalho se adquire conhecimento empírico, desenvolve-se habilidades específicas e se molda com atitudes intrínsecas que são de grande valia para o capital intelectual das organizações, pois eleva a competência do quadro funcional para melhor competir. Diante desse fato, cabe refletir em que medida a experiência na área em que se está ensinando é um diferencial para o educador corporativo?

A gestão do conhecimento é uma realidade nas companhias que: executam estratégias para arquivar e repassar as informações geradoras de resultados; confeccionam normativos que orientam as ações dos processos a serem realizados em cada frente de trabalho e os inspeciona para serem seguidos; disponibilizam conhecimentos especializados para a fabricação de produtos; empresas com altos níveis de periculosidade e insalubridade, promovem o ensino, a implementação e cumprimento das normas reguladoras; implementam mudanças em suas plataformas digitais constantemente para melhor acompanhamento do mercado; proporcionam programas de desenvolvimento pessoal e profissional, que visam aperfeiçoar competências relacionamento, de liderança, autoconhecimento, autodesenvolvimento, negociação, atendimento a clientes internos e externos, assim como desenvolver o potencial técnico de cada função, dentre outras.

Diante destes aspectos percebemos a complexidade de conhecimentos necessários para se formar esses colaboradores, conduzindo as instituições a selecionar educadores corporativos alinhados com a proposta de cada programa de capacitação. Tal tarefa instiga a diligência em entender a real competência deste profissional. E se o recrutamento do mesmo será executado internamente ou externamente.

Com isso se identifica a necessidade de conhecer a identidade deste profissional nesse novo cenário contemporâneo em que as organizações se encontram, pois se constitui de uma função organizacional com a incumbência de contribuir para o desenvolvimento de conhecimento, habilidades, atitudes e valores dos colaboradores. Influenciando, assim, na formação pessoal e profissional dos agentes corporativos, bem como possibilitando melhores resultados para as empresas.

1.2 Estado do conhecimento sobre o tema

O conhecimento científico do tema citado vem sendo estudado em algumas pesquisas de mestrado e doutorado, porém não há trabalhos realizados para entender a identidade do educador corporativo na atual contemporaneidade, como é perceptível ao analisar o estado do conhecimento que foi realizado no site da CAPES, em seu Banco de Teses e Dissertações, no dia 11/02/2020.

A pesquisa foi realizada com o descritor "Educação Corporativa", tendo como resultado 359 trabalhos que abordaram aspectos referentes ao assunto, sendo 39 de teses de doutorados e 320 de dissertações de mestrado, conforme o gráfico abaixo elucida:

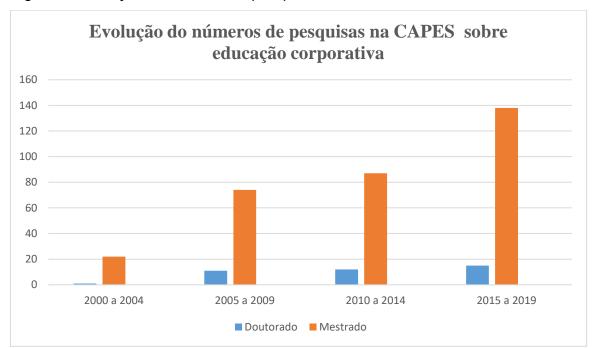


Figura 1: Evolução do número de pesquisas

Em 2000 se iniciaram as pesquisas no campo da educação corporativa no Brasil, no período de 2000 a 2004 houve 1 pesquisa de doutorado e 21 de mestrado. O tema começou a ter relevância nacional devido a sua abordagem específica de geração, transmissão e gestão do conhecimento. No período de 2005 a 2009 foram realizadas 11 pesquisas de doutorado e 74 de mestrado. Na próxima década o assunto continuou ascendente, totalizando, no período de 2010 a 2014, 11 pesquisas de doutorado e 87 de mestrado. Nos últimos anos o interesse continua em evidência, gerando, no período de 2015 a 2019, o total de 15 pesquisas de doutorado e 138 de mestrado. As pesquisas realizadas sobre a educação corporativa cresceram nos últimos 20 anos, aproximadamente, 1.632%, considerando o número de 22 pesquisas nos primeiros 5 anos e o atual de 359 pesquisas concretizadas. Percebe-se que o tema vem tomando força no ambiente da educação e da administração, levando o entendimento que há a necessidade de compreender e explorar mais os fenômenos que estão envolvidos na educação corporativas. Um dos temas relevantes pouco

abordado nas pesquisas está centrado na identificação do perfil do educador corporativo, um dos principais agentes da educação corporativa contemporânea. Dos 359 trabalhos, somente 4 abordam a questão do perfil do educador corporativo, porém não aprofundam sobre a atuação do profissional na contemporaneidade.

Quando se pesquisa na CAPES com o descritor "educador Corporativo" o resultado é de apenas 4 pesquisas. Salienta-se que as 4 pesquisas encontradas com o descritor "educador corporativo" também são encontradas quando se utiliza o descritor "educação corporativa", ou seja, apenas 1,1% das pesquisas são direcionadas para a formação do educador corporativo, demonstrando assim a grande necessidade de se realizar pesquisas sobre o tema da presente proposta de pesquisa. Segue abaixo as pesquisas encontradas sobre o perfil do educador corporativo:

- ✓ LOPES, Rodrigo Antônio Alves. **O Educador Corporativo**: perfil e atuação deste novo profissional nas universidades corporativas. 08/05/2013, 125f. Mestrado em Educação. Instituição de Ensino: Universidade Católica de Petrópolis, Petrópolis Biblioteca Depositária: UCP.
- ✓ PEREIRA, Sylvia Bachiegga Rodrigues. **A constituição identitária do educador corporativo nas empresas:** o significado da experiência e da formação pedagógica para essa constituição. 04/10/2013, 109f. Mestrado em Educação (Psicologia da Educação). Instituição de Ensino: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo Biblioteca Depositária: PUC/SP.
- ✓ ZANOTTA, Mirian Nere Martins. **Educação corporativa e currículo**: avanços e desafios. 10/03/2017, 137f. Mestrado em Educação (Currículo). Instituição de Ensino: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo Biblioteca Depositária: PUC/SP.
- ✓ BERTOLLA, Evelyn Annie Reikdal Bombonatto. **A formação do educador corporativo numa central de telesserviços**. 31/07/2018, 150f. Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional. Instituição de Ensino: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo Biblioteca Depositária: Biblioteca Nelson Alves Vianna (FATEC SP).

A dissertação Educador corporativo: perfil e atuação deste novo profissional nas Universidades Corporativas, analisa a problemática de quem é e como atua o educador corporativo? Tendo como objetivo geral levantar dados sobre duas universidades corporativas para analisar sua forma de atuação, principalmente sobre seus corpos docentes, e traçar um perfil inicial de seus educadores corporativos. Definiu os seguintes objetivos específicos: verificar como atuam duas universidades corporativas de grande porte principalmente nos critérios de seleção, remuneração, avaliação e acompanhamento de seus educadores corporativos; analisar a visão dos gestores de duas universidades corporativas sobre a educação corporativa, a atuação

das universidades corporativas geridas e os critérios de atuação dos seus educadores corporativos; analisar a opinião dos educadores corporativos destas universidades corporativas sobre suas atuações e sobre a importância e atuação das universidades corporativas para os alunos destas instituições e; verificar se existe concorrência ou complementaridade entre as IES e as universidades corporativas.

A dissertação "A constituição identitária do educador corporativo nas empresas: o significado da experiência e da formação pedagógica para essa constituição", foi construída com sete profissionais que atuam em cursos de formação dentro de empresas do segmento de energia elétrica, revela quais são os caminhos percorridos para que esses sujeitos constituam suas identidades e apresenta as relações e o grau de importância atribuído à experiência prática e ao conhecimento pedagógico para sua atuação. Tendo como principais objetivos para a pesquisa: identificar quais são os caminhos percorridos para que esse profissional constitua sua identidade de educador corporativo e analisar a relação entre a experiência prática e o conhecimento pedagógico para sua atuação em cursos de formação. Além disso, como objetivos secundários junto aos sujeitos pesquisados buscou: verificar clareza na definição de seus objetivos de carreira (projeção de futuro) para o exercício dessa atividade; analisar seu processo de formação para ministrar cursos para outros profissionais; Identificar a presença de modelos ou antimodelos que favoreceram sua aprendizagem do "ser educador"; evidenciar o quanto ele se percebe responsável pela aprendizagem de outros.

A dissertação "Educação corporativa e currículo: avanços e desafios" buscou entender qual a concepção de currículo na educação corporativa e que competências a constroem, tendo como intento identificar aspectos curriculares na educação corporativa. Um dos objetivos específicos visa identificar as competências que o educador corporativo deve ter para organizar um processo de formação continuada ao encontro dos interesses organizacionais. Tal disposição busca delinear aspectos da identidade do educador corporativo, que proporciona melhor desempenho em suas atividades.

A pesquisa "A formação do educador corporativo numa central de telesserviços" busca entender como se dá a formação do educador corporativo, atuando no setor de telesserviços dentro de uma instituição financeira pública. Tendo como finalidade identificar o contexto e as características do trabalho do *call center*,

descrever e analisar o perfil do educador corporativo, a sua qualificação profissional e as características e necessidades de formação para seu desempenho profissional. Tem como foco aprofundar na identificação do contexto e das características atuais das relações entre trabalho e formação profissional; problematização da terceirização do trabalho tendo por foco os *call centers*; compreensão do papel da educação corporativa nas organizações enquanto agente de formação profissional; características do telesserviços da organização objeto de estudo e identificação das competências que demanda para a atuação do educador corporativo.

As temáticas envolvidas nas pesquisas realizadas por Lopes (2013), Pereira (2013), Zanotta (2017) e Bertolla (2018) trazem a discussão sobre a educação corporativa, seu currículo e o perfil de seus educadores. É importante destacar que o eminente contexto de rápidas mudanças e diferentes exigências na postura empresarial, promove a necessidade de pensar nesse profissional sobre uma perspectiva mais contemporânea. As pesquisas realizadas em 2013, por exemplo, já não respondem mais ao contexto atual, assim como não revelam mais como se dá a conexão das organizações com a realidade contemporânea.

1.3 Aproximação do pesquisador com o tema pesquisado

Estudar esse novo cenário, no qual a educação corporativa ganhou espaço privilegiado em detrimento de uma formação mais generalista nos bancos universitários, é marco importante, também, para os interesses pessoais desse pesquisador. Para compreender melhor o lugar que essa temática e essa proposta de investigação ocupam nos ideários do pesquisador, é necessário conhecer um pouco da minha história.

Quando criança, adolescente e jovem, sempre tive muito gosto pelo esporte. A experiência de ir para os treinos e perceber como desenvolvia os fundamentos do esporte, seja voleibol, futsal, atletismo ou qualquer outro que participava, era inspirador ver como poderia melhorar a performance se seguisse os métodos de treinos.

Lembro, quando tinha 14 anos e fui convidado a fazer parte do time juvenil de voleibol da cidade, foi muito bom se sentir parte de uma equipe, treinar para alcançar objetivos, entender a importância de se ter um líder no processo de crescimento,

aprender a significância do relacionamento entre os colegas de time para o alcance dos resultados, melhorar as habilidades para ajudar o time a conquistar os jogos estudantis regionais e estaduais.

A ideia de permanecer envolvido com desenvolvimento humano continuou quando me deparei com as disciplinas de Recursos Humanos na universidade, no curso de Administração e também no MBA em Gestão de Pessoas. Com esse ímpeto, ingressei como instrutor, em um dos polos parceiros da UNOPAR, em cursos de Recursos Humanos, Processos Gerenciais e Administração, atividade que exerço atualmente. Em paralelo com a função de instrutor, trabalhava na atividade bancária, na qual tive a experiência de ser capacitado por um Banco em diversos programas de desenvolvimento, tanto presenciais, como EaD, fato que me conduziu a perceber a importância das Universidades Corporativas e do educador corporativo da contemporaneidade nas organizações.

Pesquisar sobre o perfil do educador corporativo na contemporaneidade leva a construir uma visão ampliada de como esse profissional se constrói e como irá contribuir para um melhor desempenho do quadro funcional nas organizações, influenciando os resultados organizacionais e solidificando colaboradores mais competentes no mercado de trabalho.

1.4 Tema, problema de pesquisa e objetivos

Tema:

Educador Corporativo na contemporaneidade: identidade, formação pedagógica e práticas educativas organizacionais

Problema de Pesquisa:

Qual o perfil do educador corporativo contemporâneo e de que forma se constitui sua identidade, formação pedagógica e práticas educativas organizacionais?

Objetivo Geral:

Compreender o perfil do educador corporativo contemporâneo, identificando quais conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são necessários para sua prática educativa no ambiente organizacional.

Objetivo Específico:

- 1- Descrever o histórico da Educação Corporativa, suas definições e os sujeitos que fazem parte desse processo educativo;
- 2- Identificar quais competências técnicas e pedagógicas do educador corporativo são essenciais para sua prática educativa;
- 3- Descrever como experiências empresariais colaboram com o desenvolvimento do perfil do educador corporativo;
- 4- Apresentar o contexto social e econômico atual e sua implicação na formação do educador corporativo contemporâneo.

2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: HISTÓRICO, DEFINIÇÕES E SUJEITOS

Com o advento das revoluções industriais, originou-se uma eminente onda de necessidade de conhecimento para que os cidadãos recebessem instruções escolares, com o objetivo de terem a capacitação mínima para desenvolverem suas atribuições sociais e trabalhistas, pois estavam migrando do ambiente rural, no qual não existiam estruturas escolares. Com o desenvolvimento da tecnologia e processos cada vez mais tecnificados nas organizações, o conhecimento se tornou o fundamento estratégico primordial em suas operações, com isso, as companhias iniciaram procedimentos que poderiam gerir o conhecimento e desenvolver as competências congruentes em seus colaboradores.

Para tal feito, lançou mão da educação corporativa, que estabeleceu a gestão do conhecimento e a gestão por competências como ferramentas para executar suas estratégias educacionais. Conjuntamente com a educação corporativa emergiram várias funções organizacionais que não existia anteriormente, uma delas foi a do educador corporativo, função que tem a incumbência de gerir e disseminar conhecimento, bem como ser uma agente de influência na capacitação do quadro funcional nas organizações. Para que o educador corporativo desenvolva suas atividades, ele precisa se apropriar de uma gama de práticas pedagógicas já conhecidas no seio acadêmico, como também de outras que emergiram no ambiente empresarial.

Sendo assim, o presente capítulo procura abordar o referencial teórico sobre "A Educação Corporativa: histórico, definições e sujeitos", nele será possível discutir as temáticas: origens da educação corporativa; definições e conceitos de aspectos da educação corporativa; estrutura organizacional da educação corporativa e seus sujeitos; gestão por competência e gestão do conhecimento na educação corporativa; competências técnicas e pedagógicas do educador corporativo; prática educativas do educador corporativo e; contribuições da história e dos conceitos.

Segundo Eboli et al (2010, p. 3)

A aceleração vertiginosa e sem precedentes no avanço da ciência e da tecnologia nos últimos três séculos mudou radicalmente a face do mundo. A mudança atinge todas dimensões da vida humana, desde as mais elementares – como sua duração e possibilidade de convivência com bilhões de pessoas – até as mais complexas, como as formas e a velocidade da

comunicação e o acesso a bens que transformaram o próprio conceito de bem-estar.

Houve, nos últimos séculos, um crescimento incomparável do conhecimento científico, que trouxe junto com suas origens, mudanças que provocaram avanços significativos ao desenvolvimento da sociedade. O advento da competição capitalista, que enfaticamente foi o leito que fluiu o rio das águas correntes da tecnologia, corroborou para o avanço científico e foi por este acelerado. Com este fato, percebese um expressivo aumento das riquezas, que influenciaram a construção de direitos políticos e sociais, como também contribuiu para o bem-estar das pessoas (EBOLI et al 2010)

2.1 Origens da educação corporativa

Ao longo da história, com a modernização dos processos de produção, veio a necessidade de transmissão de conhecimento, para que assim se constituísse um modelo de gestão mais sólido. Voltemos aos primórdios da Primeira Revolução Industrial, na qual a produção artesanal foi substituída pela produção industrial, fato que representou uma transição rápida na história do mundo ocidental, pois a população veio a se concentrar no perímetro urbano, abandonando os campos, na expectativa de melhoria das condições de vida pelo novo tipo de trabalho gerado. A partir desse momento, a transmissão de conhecimentos para a execução do trabalho passou a ter um caráter mais estruturado, para que se pudessem reproduzir as habilidades necessárias ao trabalho com as novas máquinas. Neste contexto em que os cidadãos se encontravam, percebia-se a carência de conhecimentos básicos para poderem desenvolverem suas atividades nas fábricas. (ZANOTTA, 2016)

Com a evolução deste período na história, houve um grande esforço de sistematização do conhecimento e de sua difusão a toda a sociedade, por meio da universalização ao acesso à educação. A partir do século XIX, um enorme esforço foi despendido em todos os países da Europa ocidental e dos Estados Unidos por garantir que todos os cidadãos tivessem acesso à educação básica. Essa demanda social levou à estruturação dos sistemas públicos de ensino desses países. (EBOLI et al, 2010)

Os sistemas de educação foram estruturados em diferentes níveis de ensino, que se constituía de escolas que ofereciam a educação para a população. Esses níveis e essas escolas se organizavam para disponibilizar serviços educacionais por um período único na vida dos cidadãos, que em geral atendia da idade de 7 a 24 anos. Com o lento processo de evolução do conhecimento e da tecnologia, as pessoas podiam viver em sociedade pelo resto de suas vidas com a formação obtida em sua juventude. Ser educado passou a ser uma condição para ser um cidadão em um mundo que rompeu com a estratificação social herdada no período feudal. (EBOLI et al, 2010)

No início do século XX, com o advento da Segunda Revolução Industrial que ocorreu devido à automação e a produção em massa, surgiu então o método de organização taylorista. O taylorismo é um método de organização do trabalho desenvolvido pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor (1856-1915) que tinha como objetivo a racionalização do trabalho através da divisão com ênfase nas tarefas, para uma produção padronizada. A execução das tarefas era repetitiva e o treinamento consistia na reprodução do conhecimento necessário para executá-las, de forma automatizada e alienante. Nesse período, a responsabilidade de analisar, interpretar e investigar o resultado do negócio, além de criar e fazer seguir as regras e normas por todos na empresa, cabia aos dirigentes, com uma nítida distinção entre concepção e realização do trabalho. (ZANOTTA, 2016)

Para a era da informação se atribui o conceito de terceira revolução industrial, que ocorre ao final do século XX e início do século XXI, na qual o aumento expressivo de meios de comunicação possibilitou a disponibilidade de conhecimento para a sociedade. Diante deste fato, entende-se que a informação é o diferencial para ser bem-sucedido ou não ser, pois através da aprendizagem organizacional se pode desenvolver a capacitação dos profissionais que atuam nessas organizações, bem como no quanto conseguem atrair, reter, formar e desenvolver talentos, de maneira alinhada com sua visão estratégica, valores e cultura. (ZANOTTA, 2016)

A sociedade do conhecimento, que se originou em um produto de uma revolução científica e tecnológica sem precedentes na história, intensificou suas ações nos ambientes organizacionais, quando o aumento de informações se tornou imprescindivelmente necessária para a realização das operações corporativas. Com as demandas crescentes de conhecimento necessário para operar, as organizações

se encontraram em um cenário no qual era indispensável uma estratégia para organizar a gestão do conhecimento em suas estruturas, para que assim pudessem multiplicar as informações para seu quadro de colaboradores, com o intento de desenvolvê-los para o cumprimento de suas responsabilidades com mais eficácia. Nas palavras de Eboli (et al., 2014, p. 26) fica evidente esse fato, mesmo já nos momentos próximos do início da terceira evolução industrial, quando a GE - General Motors - pro-ativamente desenvolveu um projeto de educação corporativa para seus líderes:

Charles Coffin foi presidente da empresa GE de 1892 a 1922, sucedendo seu fundador, Thomas Edison. Coffin criou uma meritocracia baseada em avaliação de performance, que foi pedra fundamental de uma cultura que transformou a GE em uma máquina de fazer talentos. Sua universidade corporativa, a Crotonville, foi em 1956 – a primeira de que se tem registro no mundo -, revelou-se uma importante ferramenta na consolidação dessa cultura, na qual é muito forte o compromisso pessoal do líder com as ferramentas e os processos de gestão de pessoas.

Nota-se que a GE já vislumbrava que o desenvolvimento de seus líderes se constituía em uma estratégia fundamental para o sucesso de seus negócios. Sendo assim, trouxe harmonia entre os cursos teóricos e a utilização prática do conhecimento ensinado para seus líderes, pois demandavam desse aperfeiçoamento em suas atividades, implementando assim um sistema de educação corporativa, na qual o conhecimento específico é disponibilizado para pessoas em funções específicas e em um espaço e tempo específico.

Neste período dos acontecimentos pertinentes à educação corporativa é que se iniciou a troca de paradigma na gestão de empresas, a modificação da administração taylorista-fordista para a gestão flexível, promovendo forte impacto no comportamento das organizações. Propensões mais verticalizadas e fundamentalmente centralizadas de gestão começam a ceder lugar a modelos horizontais e descentralizados. A então orientação da divisão do trabalho mental e manual tende a ser abolido, tarefas divididas e uniformizadas se tornam integrais e complexas, requerendo assim que em todos os níveis organizacionais houvesse pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar tarefas concomitantemente. (EBOLI, 2004)

A administração era padronizada e centralizadora, o trabalho se constituía alienante, a tecnologia com automatização era rigorosa e o trabalhador se encontrava

banalizado e rotinizado, sendo assim, novos modelos de gestão enfatizaram a produção embasada na flexibilidade, diversificação e autonomia. (EBOLI, 2004)

No modelo taylorista, o foco na repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram pilares para concretização de resultados satisfatórios nos negócios. A estabilidade no ambiente externo permitia essa postura, na qual os gestores eram responsáveis por analisar, interpretar e prospectar o ambiente dos negócios e criar normas, manuais e regras que deveriam ser seguidos por todo quadro de colaboradores. Todavia, este panorama estava em transformação, a expansão do conhecimento, as constantes mudanças, tarefas cada vez mais complexas e o crescimento da implantação da tecnologia nos ambientes corporativos estavam exigindo das empresas colaboradores dotados de capacidade intelectual em todos os seus níveis hierárquicos e não somente repetidores de ações pré-determinadas pela alta gestão. (EBOLI, 2004)

2.2. Definições e conceitos de aspectos da educação corporativa

Segundo Zanotta (2016), em meio a crescente necessidade de capacitação em funções específicas, atendendo às demandas de produção, serviços e comércio como um todo, surge a área de treinamento e desenvolvimento, a qual se habilitou a produzir e entregar cursos que atendiam a demanda de formar habilidades peculiares e operacionais, com base nas necessidades do indivíduo.

Diante de um novo horizonte de incertezas e constantes mudanças é que emergiu a visão da área do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações, para que pudessem alinhar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores ao cumprimento de suas demandas de tarefas operacionais.

Para compreendermos esse momento histórico da educação corporativa, cumpre-se a perspectiva de um olhar corporativo às três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas da educação profissional, que segundo Chiavenato (2016, p. 38-39), são:

Formação profissional: educação institucionalizada ou não, que visa a preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em um determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos, visando qualificar a pessoa para uma futura profissão. Pode ser obtida nas escolas ou fora delas ou mesmo dentro das próprias empresas.

Treinamento: educação institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, oferecendo os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando o indivíduo adequadamente.

Desenvolvimento profissional: educação profissional que visa a ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais produtiva em seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas e numerosas.

Esses três tipos de educação profissional não têm demarcações definidas entre si, pois um mesmo esforço educacional pode ser dirigido para formação ou para treinamento ou ainda para desenvolvimento. O importante é considerar que os diferentes meios estão servindo aos objetivos desejados. (CHIAVENATO, 2016)

No presente estudo, com a visão voltada para a educação corporativa, não temos como objetivo embarcar no contexto da formação profissional, aspecto constituinte da educação profissional, como citado acima. Todavia, na concepção dos aspectos de treinamento e desenvolvimento de pessoas é que consiste o caminho que se chegou ao contexto das universidades corporativas. Chiavenato (2016, p. 40) conceitua, delimita e diferencia esses dois aspectos:

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Por outro lado, o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceptuais e teóricos para propósitos genéricos.

O foco no treinamento se constitui em preparar colaboradores de nível operacional, para ocupar um determinado cargo na organização, utilizando da premissa de lhe fornecer conhecimentos inerentes a suas tarefas de trabalho, a suas atitudes diante de situações organizacionais e de aprimoramento de habilidades. Todavia, o desenvolvimento tem como intento ampliar e aperfeiçoar o crescimento profissional de colaboradores de nível gerencial, tendo como propósito a ascensão de suas carreiras na organização, dando-lhe a oportunidade de percorrer um caminho educacional que o habilite de competências individuais para a funções mais complexas. (CHIAVENATO, 2016)

Conforme Eboli (2004, p. 37):

Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, não apenas a aquisição de conhecimento técnico instrumental.

Com a visão clara, de que um novo aspecto na geração de vantagem competitiva sustentável emerge, torna-se fundamental o comprometimento organizacional com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores. Sendo assim, surge o eminente conceito das Universidades Corporativas, sendo um elo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais. (EBOLI, 2004)

Segundo Meister (1999, p. 29) "as universidades corporativas são um guardachuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresarias da organização". Neste contexto, requer uma estrutura de cultura empresarial voltada para competências e resultados, o que implica profundas mudanças não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas de gestão, mas também na mentalidade organizacional e pessoal.

Uma vez que as Universidades Corporativas vêm para dar suporte as organizações no que tange a qualificação e requalificação de seu quadro funcional segundo suas perspectivas, é que se percebe que essa estrutura está fundamentada no princípio da formação continuada dentro das organizações, porém com o foco voltado para as competências críticas de suas operações. (EBOLI, 2004):

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma 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 do negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado a propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

A tendência do cenário de formação continuada, dentro das organizações é a implantação das universidades corporativas, atrelando a um desafio que é uma oportunidade de repensar a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, no que se refere ao seu formato e objetivos específicos. Assim, faz-se necessário investir em um modelo e conceito de formação, com seus processos e estrutura de

universidade, visando o aprimoramento de seus profissionais. Frente à demanda do mercado atual, além de assegurar a vantagem competitiva da sua organização, em relação aos seus concorrentes, conta com a valorização da expertise dos seus colaboradores. (ZANOTTA, 2016)

Segundo Zanotta (2016)

No contexto de educação continuada, a Educação Corporativa, naturalmente, passa a ter uma importância maior dentro das organizações, pois se torna uma estratégia fundamental para o desenvolvimento individual das pessoas nas organizações, que gera o desenvolvimento em equipe, consequentemente, o desenvolvimento organizacional, fechando assim um ciclo básico da gestão por competências que além de gerar conhecimento individual, agrega valor às organizações, gerando vantagem competitiva, tão almejada no mercado atual. A educação complementar que os programas educacionais organizacionais possibilitam, geram um grande valor competitivo às organizações.

Observa-se que a educação corporativa se tornou uma estratégia imprescindível para as organizações executarem a gestão do conhecimento, bem como para qualificarem as pessoas dentro de suas funções. As empresas têm buscado cada vez mais alinhar conhecimento e perfil dos colaboradores a cada cargo em seu organograma, para que possam aumentar sua competência organizacional. Diante desse cenário a educação corporativa vem ao encontro como estratégia fundamental para formar os colaboradores aos requisitos corporativos desejados. Esse entendimento fica evidente nas palavras de Meister (1999, p. 234) dizendo que:

O modelo de treinamento inovador e altamente desenvolvido representado pelas universidades corporativas é um parâmetro valioso para empresas de todos os tipos e tamanhos, interessadas em aprimorar seus programas de educação corporativa. No limiar do século vinte e um, as qualificações da força de trabalho serão fundamentais para a competitividade das empresas. Todas elas, independentemente de serem públicas ou privadas, terão de desenvolver estratégias para promover a aprendizagem contínua no ambiente de negócios, a fim de competir com sucesso no mercado global.

Com a necessidade eminente de desenvolver estratégias para disseminar a aprendizagem organizacional é que as empresas se apropriaram de uma das técnicas de produção do Toyotismo, que por sua vez influenciou as abordagens dos sistemas de educação corporativa. O modelo *Just in Time*, que traduzido para o português significa "Na Hora Certa" foi desenvolvido pela Toyota para elevar a qualidade dos seus processos de produção, o princípio se baseia em utilizar uma peça ou produto

para os processos de fabricação dos veículos "justamente na hora" que se precisasse, sendo assim diminuindo custos e despesas com produtos parados em seu estoque, com isso não se teria dinheiro parado em seus estoques. Diante desse conceito, Meister (1999, p. 242) ressalta sua relevância para os processos de ensino aprendizagem no ambiente organizacional:

Uma das contribuições importantes de muitas universidades corporativas foi encorajar a criação de um plano anual de aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo como veículo para que os funcionários se responsabilizem pela aquisição de novas qualificações. Esses planos são bastantes específicos e conduzem cada funcionário a níveis cada vez mais altos de desempenho profissional e de equipe. Eles são examinados regularmente para responder à evolução das necessidades do ambiente de negócios e do mercado assim como para assegurar que os funcionários certos participem no momento certo das atividades de treinamento e aprendizagem certas.

Em um ambiente corporativo de aprendizagem contínua, os colaboradores buscam sua qualificação dentro da própria empresa, focando sua busca em se aperfeiçoar segundo um plano de estudo da organização. Essa ação produz para empresa uma diminuição de custos em treinamentos desnecessários para o momento em que o funcionário se encontra em suas atividades. O desenvolvimento das competências vem no momento certo em que o colaborador certo precisa do conhecimento certo para se aperfeiçoar. Sendo assim as informações não se tornam obsoletas e não entram em esquecimento, pois a apreciação será efetuada no momento em que se necessite dela.

Diante dos conceitos e definições no âmbito do conteúdo de treinamento, desenvolvimento e universidade corporativa apresentado, cumpre-se salientar os aspectos que ocorreram no processo evolutivo da educação corporativa que os diferenciaram. Eboli (2004, p. 49) traz algumas questões das UCs que se diferenciam do T&D:

Objetivo principal: desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais.

Foco do aprendizado: privilegiar o aprendizado organizacional fornecendo a cultura corporativa e conhecimento coletivo e não apenas o conhecimento individual.

Escopo: concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico e não focado exclusivamente nas necessidades individuais.

Ênfase dos programas: conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais.

Público-alvo: adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade) e não somente nos funcionários.

Local: contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual e não necessariamente um local físico.

Resultado: aumentar a competitividade empresarial e não apenas as habilidades individuais.

No quadro abaixo, apresentam-se as principais características de um centro de T&D tradicional e de uma universidade corporativa, possibilitando melhores compreensões das implicações da mudança de paradigma no que se refere aos termos de desenvolvimento de pessoas no ambiente empresarial.

Figura 2: Mudança de paradigma de centro de T&D para universidade corporativa.

MUDANÇA DE PARADIGMA					
CENTRO DE TREINAMENTO	EDUCAÇÃO CORPORATIVA				
Desenvolver habilidade	Objetivo	Desenvolver as competências críticas			
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional			
Tácito	Escopo	Estratégico			
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócios			
Interno	Público	Interno e externo			
Espaço real	Loca	Espaço real e virtual			
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento da competitividade			

Adaptado de Meister (1999)

Seja em uma estrutura de um centro de treinamento e desenvolvimento, seja em uma universidade corporativa, é visível a irrefutável necessidade contemporânea de disseminar conhecimento e desenvolver pessoas nas organizações. Com isso, necessita-se de um olhar mais profundo para a importância do educador corporativo, que corrobora para a execução das práticas educacionais empresariais, promovendo assim, a evolução no capital intelectual das corporações. Para que a Educação Corporativa se desenvolva com uma visão coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, tendo como foco os objetivos que deseja atingir no longo prazo, faz-se necessário articular estratégias que estejam coerentes com as competências individuais e organizacionais. O educador corporativo é então um dos pilares que apoiará a concretização dessas estratégias e elevará o patamar de conhecimento e competitividade da empresa. (PEREIRA, 2013)

2.3 Estrutura organizacional da educação corporativa e seus sujeitos

Eboli (2010) cita na obra "Educação corporativa: fundamentos evolução e implantação de projetos", uma pesquisa realizada pela *Corporate University* (2004), realizada nos EUA, na qual verificou que:

62 é o número médio de funcionários plenos equivalentes que apoiam a operação e administram a UC (Universidade Corporativa). Os autores da pesquisa argumentam que, com relação ao pessoal interno da UC, devem ser levados em conta outros fatores. Por exemplo, 58% de todas as UCs empregam 20 ou menos funcionários plenos equivalentes e apenas 16% empregam mais de 100 funcionários. Apenas 27% das UCs especialistas empregam de 1 a 10 funcionários plenos equivalentes e outras 12% empregam de 11 a 20, enquanto 24% empregam de 101 a 300 funcionários plenos equivalentes. Os autores da pesquisa reforçam a necessidade de desenvolvimento do pessoal de apoio e administração da UC. O desenvolvimento de habilidades dos funcionários internos da UC foi considerado como de alta importância por 40 % dos respondentes e de media importância por outros 46% dos respondentes.

A pesquisa realizada nos indica que, já em 2004, tinha-se uma estrutura organizacional dos sistemas de educação corporativa, composto por um organograma de funções representadas por funcionários plenos equivalentes (colaboradores que estão a serviço exclusivo da educação corporativa). A pesquisa revela que são 15 os papeis da administração e operação da UC, a saber:

Administração:

- Gestão de conta e relacionamento;
- Gestão de fornecimento da aprendizagem;
- Gestão de projetos;
- Líderes de áreas de currículo e escolas;
- Gestão da tecnologia de aprendizagem;
- Gestão de fornecedores.

Instrução:

- Facilitador/instrutor/educador corporativo;
- Desenvolvimento e projeto instrucional presencial;
- Desenvolvimento e projeto instrucional em e-learning.

Melhorias de desempenho:

- Consultoria em desempenho;
- Mensuração e avaliação;

Pesquisa e desenvolvimento.

Outros:

- Apoio de retaguarda (administração, registro);
- Gestão do conhecimento e comunidades de prática;
- Comunicações corporativas.

Conforme a leitura dos papeis em um sistema de educação corporativa, sugerese que a estrutura é composta pelos seguintes sujeitos:

- Chief Learning Officer ou CLO, líder geral da UC, responsável por toda a estrutura da educação corporativa;
- Diretores, responsáveis por unidades regionais que atendem as demandas de aprendizagem dos colaboradores de determinado espaço geográfico que a organização atua;
- Gestores de departamento, líderes responsáveis por gestão de relacionamentos, fornecimento de aprendizagem, projetos, currículos, EaD e fornecedores;
- Educadores corporativos, responsáveis por aplicar os processos de ensino-aprendizagem, bem como desenvolver projetos instrucionais presenciais e EaD;
- Consultores, executa a diligência de avaliar, mensurar o desempenho da educação corporativa e realizar pesquisas de desenvolvimento;
- Analistas, colaboradores que realizam o apoio aos processos administrativos e gestão do conhecimento, executando assim os registros de informações pertinentes aos processos educativos.

A presente pesquisa tem como intento compreender o perfil do educador corporativo, portanto não se aprofundará no entendimento dos demais sujeitos.

2.4 Gestão por competência e gestão do conhecimento na educação corporativa.

Diante deste cenário, envolvendo a relevância do papel do educador corporativo nas organizações, tem-se em vista discorrer sobre as competências necessárias para a prática de suas atividades no contexto da aprendizagem organizacional, uma vez que se identifica a sua influência na capacitação dos

colaboradores e para os resultados coletivos. Entretanto, para se compreender as competências essenciais para a demanda de trabalho do educador, torna-se relevante antes o entendimento da gestão por competências e da gestão do conhecimento.

Segundo Dutra (2017), o conceito de competência foi abordado inicialmente em 1973 por David McClelland, que se esforçava em uma perspectiva mais eficaz que os testes de inteligência nos processos de escolha de colaboradores para as organizações. O conceito foi rapidamente conduzindo para dar suporte nos processos de avaliação e desenvolvimento de pessoas, com o intendo de aperfeiçoar os colaboradores em suas funções. McClelland, com bons resultados atingidos em suas experiências, recomendou analisar as pessoas que galgaram êxito em suas atividades, com isso identificar os quesitos relevantes de sua performance e prontamente investigar as relevâncias de tal conhecimento, com o objetivo de disseminá-lo para outros.

No contexto da educação corporativa o educador é recrutado para tal ofício após ter sido reconhecido como perito em suas atividades, bem como logo após ter galgado resultados satisfatórios para a organização. Sendo assim, são selecionados pelo sistema organizacional de aprendizagem para multiplicar seus conhecimentos, habilidades, valores e influenciar atitudes relevantes de ação. Portanto, é plausível compreender que o perfil do educador corporativo está embasado nas suas competências, competências essas que são formadas no decorrer da sua trajetória de vida. Segundo Dutra (2017, p. 8), resume-se o conceito de McClelland no Brasil da seguinte maneira:

A definição das competências diferenciadoras para cada um dos cargos ou grupos de cargos da organização, que em português seriam: **c**onhecimento, **h**abilidades e **a**titudes resumidos pela siga CHA. Definido o CHA ou perfil ideal para o ocupante de cada cargo ou grupos de cargos, era realizado um confronto entre o perfil ideal e o real da pessoa. Deste confronto entre os perfis ideal e real, eram estabelecidos os pontos a desenvolver. Os pontos a desenvolver ou chamados por muitas organizações de "gap", representavam a base para a construção de agendas de desenvolvimento individual ou coletivo.

Com base neste conceito, fica evidente que a competência do educador corporativo está fundamenta em uma pluralidade de aspectos, que envolve: seus conhecimentos, que constitui em seus saberes; suas habilidades, que se refere a sua

capacidade de poder fazer; e em sua atitude, que está vinculado ao querer fazer, aludindo ao comportamento do sujeito.

Percebe-se que este conceito não propõe rupturas com o entendimento taylorista de gestão, porém se empenha a acomodar as pessoas a funções de maneira mais diligente, fundamentando-se sempre no cargo das pessoas. (DUTRA, 2017)

Segundo Dutra (2017, p. 8):

O conceito de McClelland (1973) era utilizado por 67% das organizações privadas e por 82% das organizações públicas que tinham gestão de pessoas com base em competências, quando efetuamos a primeira pesquisa em 2005 (DUTRA; FISCHER; RUAS; NAKATA, 2008), e por 52% das organizações privadas e 65% das organizações públicas, quando medimos em 2010.

Como citado, pode-se entender através dos percentuais que o conceito do CHA é amplamente utilizado nas organizações, sendo uma ferramenta de gestão fundamental em um ambiente organizacional cada vez mais fluido.

Outro aspecto relevante na constituição da competência do educador corporativo se refere a sua conduta de valores, que foram apropriados ao longo da construção de sua identidade profissional. Saber, poder fazer e querer fazer são atributos fundamentais para suas atividades, todavia, o saber ser traz o complemento necessário para a constituição do perfil do educador corporativo, que está fundamentado no princípio da ética e da moral e que compreende a relevância do "resultado de um aprendizado que é obtido ao longo da vida da pessoa" Dutra (2017, p. 9). Sendo assim, o aprendizado adquirido com a experiência de vida pessoal e profissional, revela que os mesmos são os pilares da construção dos saberes do educador corporativo. Nessa jornada, os conhecimentos são apropriados através das situações vividas no percorrer das experiências familiares, dos contextos sociais, das formações escolares e acadêmica, da interação afetiva, da prática cotidiana nas organizações, etc.

Tardif (2014, p. 163-164) traz essa visão de perceber o professor/educador corporativo como um agente que guia suas ações tanto na perspectiva epistemológica, quanto na perspectiva moral e ética:

A prática educacional mobiliza duas grandes formas de ação: por um lado, ela é uma ação guiada por normas e interesses que se transformam em finalidades educativas; por outro, é uma ação técnica e instrumental que busca se basear num conhecimento objetivo e num controle axiologicamente neutro dos fenômenos educacionais. Essas duas formas de ação exigem dois

tipos de saber por parte dos professores: um saber moral e prático relativo às normas e finalidades da prática educativa, e um saber técnico-cientifico relativo ao conhecimento e ao controle dos fenômenos educacionais... o professor ideal fundamenta sua ação nas ciências da educação, e, ao mesmo tempo, orienta a sua ação de acordo com uma ordem de valores e de interesses. Sua prática educativa participa, portanto, a um só tempo, da ciência e da ação moral; conjuga os méritos das ciências do comportamento e da aprendizagem e as virtudes de uma ética da pessoa, de sua autonomia e de sua dignidade.

Portanto, ao conceito de competência CHA, agrega-se a intrínseca vertente dos valores, formando assim o acróstico CHAV, sendo complementado pelo "V" de valores. Posto isto, entende-se que o educador corporativo em suas demandas de trabalho, para efetivá-las com competência, necessita de: saber o conhecimento necessário para ensinar; poder fazer, executar na prática seu conhecimento; querer fazer, ter a atitude de agir embasado em seus conhecimentos e habilidades e; saber ser, no âmbito de suas atitudes agir pautado em uma moral e uma ética que foi construído com toda a sua experiência ao longo de sua vida.

Diante desse panorama, no qual se identifica o conceito CHAV como sendo de grande valia para o contexto da gestão por competência, ainda se torna necessário compreender o conceito da entrega, que traz o entendimento que a sociedade educou seus cidadãos com uma visão voltada para o que as pessoas fazem e não pelo que elas entregam. É assim que o mundo corporativo tem gerido seus colaboradores, porém o conceito de entrega vem influenciado uma nova perspectiva na gestão de pessoas. Imperceptivelmente, os indivíduos valorizam as pessoas pelo que elas fazem, por seus atos, realizações e não pela descrição formal de suas funções e atividades. Por exemplo, imagine-se em um cenário no qual há dois funcionários em uma equipe de trabalho, com as mesmas funções e tarefas, que são remunerados e avaliados pelos mesmos parâmetros. O primeiro, quando solicitado para resolver alguma demanda de trabalho, é eficazmente resolutivo, trazendo a solução de imediato, é portanto, um colaborador de grande valia para a empresa. O segundo, executa suas atividades com o foco voltado para não deixar o problema acontecer, ou seja, resolvendo as situações antes mesmo delas surgirem. Este segundo funcionário é muito mais precioso para as organizações, entretanto, no contexto em que não se valoriza o conceito da entrega, são minimamente valorizados, quando não são nem mesmo reconhecidos. (DUTRA, 2017).

Ampliando essa definição, Dutra (2017, p. 18) diz que:

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização.

Toda a dinâmica do conceito de gestão de competência está embasada no saber, ou seja, no conhecimento. No cenário da então sociedade do conhecimento, da era da informação, é que emerge, no início da década de 1990, o conceito de gestão do conhecimento. Desde então, o assunto administração do conhecimento esteve em evidência. Pesquisadores de administração, consultores e os especialistas da mídia começaram a alertar as empresas a considerar a necessidade de terem em suas estratégias organizacionais a criação e disseminação do conhecimento como pilar fundamental de vantagem competitiva, para que assim pudessem capacitar os trabalhadores do conhecimento - corpo de profissionais engenheiros, os cientistas, os médicos, os escritores, os projetistas de *software* e outros pensadores criativos – tendo como objetivo edificar o ambiente de aprendizagem que preencherá as demandas da economia da informação pós-industrial. Takeuchi e Nonaka (2008).

Ramal et al (2012, p. 61) define gestão do conhecimento como:

Um esforço intencional e coordenado, por parte da gestão da organização, no sentido de coletar e gerenciar os ativos de conhecimento de modo a disponibilizá-los onde eles são necessários (especialmente próximo à ação, junto à tomada de decisão), utilizá-los em suas atividades e maximizá-los em sua própria recriação. A abordagem é técnica e de intervenção prática nas empresas, voltada para criar modos de disseminar e alavancar o conteúdo de conhecimento existente com o objetivo de elevar o desempenho organizacional.

As pesquisas científicas, consultorias e a atenção gerencial devotadas à gestão do conhecimento mostram uma presença plausível dos esforços das empresas em criar e estabelecer estratégias permanentes, edificar organizações mais eficazes em seus recursos, em seus objetivos e em sua contribuição para a sociedade. (RAMAL, 2012)

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 39) contribuem para a percepção dessa realidade quando dizem que:

Em uma economia na qual a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos.

O mundo globalizado está em uma roda de constantes mudanças, mudanças que tem promovido muitas instabilidades no contexto econômico, social e político. Com isso, as organizações se encontram com a necessidade contínua de conhecimentos para gerir suas atividades, sejam na fabricação ou comercialização de produtos, seja na prestação de serviços. Portanto, a estratégia de gestão de conhecimento vem ao encontro desses fatos, sendo uma ferramenta que organizará e criará o conhecimento nas organizações, desenvolvendo assim o capital intelectual individual e organizacional.

Em vista dessa perspectiva, torna-se necessário definir preliminarmente o conceito de conhecimento no ambiente organizacional, para que se compreenda melhor o conceito e as diretrizes da gestão do conhecimento. Sendo assim, a priori é necessário apresentar a distinção entre dados, informação e conhecimento, já que são ideias inter-relacionadas, porém não são sinônimas. Dado consiste em um conjunto de fatos celebres e básicos, que não tem importância ou objetivo. Em um contexto geral, as organizações são diligentes em guardar seus dados, porém o fato a ser analisado é se à possibilidade de extrair significado relevante pra o trabalho cotidiano. A informação é o integrante que possui significado, porquanto ela dá forma aos dados. A informação é integrada por dados básicos, que são harmonizados, produzidos e trabalhados para estabelecer importância e propósito a quem necessite em suas atividades. Os dados se tornam informação quando é conjugado valor a eles, de várias maneiras: contextualizando, calculando, corrigindo ou condensando os dados. Desse modo, houve empenho para o dado produzir informação, o que gerou significado, trazendo mérito e propósito, sendo assim útil para as ações dos indivíduos. Todavia, informação em si não é conhecimento. Conhecimento consiste uma amplitude maior e abrange os caminhos de como as informações se apropriam na mente dos conhecedores: uma conjuntura da experiência prática, da informação contextual, da experimentação, da observação e da reflexão. A dinâmica de ensinar e aprender consiste no processo de transformação da informação em conhecimento. Por conseguinte, a aprendizagem é o meio responsável por produzir a internalização das informações nas mentes dos sujeitos, convertendo-as em conhecimento. (RAMAL, 2012)

Diante das definições de dados, informações e conhecimento, compreende-se que esse processo está inserido nas práticas cotidianas das organizações, conduzindo-as a uma gestão que priorize o conhecimento. Sendo assim, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19) desenvolveram uma teoria que define dois tipos de conhecimento:

O conhecimento explícito pode ser expresso por palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, áudios, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos.

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Portanto, para compreender esses dois tipos de conhecimentos, necessita-se entender as inter-relações que à entre eles, que se referem a quatro padrões interdependentes básicos para a criação do conhecimento em qualquer organização, que foi fundamentado por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19):

- De tácito para tácito. O indivíduo compartilha conhecimento tácito diretamente com outro. Por exemplo, um aprendiz de padeiro pode adquirir habilidades tácitas através da observação, imitação e prática com um padeiro altamente profissional. Com isso, as habilidades se tornam parte da sua própria base de conhecimento tácito, ou seja, elas foram *socializadas* na prática artesanal da confecção de pães. Porém, a socialização é uma maneira bem limitada na geração de conhecimento. É verdade que o aprendiz aprende as habilidades com o que é perito. Todavia, nem um nem outro ganham ideias sistemáticas de conhecimento de seu trabalho prático do artesanato. Sendo assim seu conhecimento nunca se torna explícito, não podendo ser disseminado na organização com um todo.
- De explícito para explícito. O indivíduo também pode *articular* partes distintas do conhecimento explícito em um novo todo. Por exemplo, quando um auditor de uma empresa coleta informação de toda a organização e a junta em um relatório financeiro, esse relatório é um novo conhecimento no sentido de que sintetiza informações de muitas fontes diferentes. Mas essa combinação não amplia a base de conhecimentos já existentes da empresa.
- De tácito para explícito. Ocorre quando há troca/combinação entre conhecimento tácito e explícito. Por exemplo, quando um auditor que, em vez de meramente copilar um plano financeiro para sua empresa, desenvolve uma abordagem nova e inovadora para o controle orçamentário, baseado em seu próprio conhecimento tácito desenvolvido durante anos em sua função. De explícito para tácito. Além do mais, à medida que o novo conhecimento explícito é compartilhado pela organização, outros empregados começam a internalizá-lo isto é, usam-no para ampliar, estender e reformular seu próprio conhecimento tácito.

Nas organizações geradoras de conhecimento esses quatro padrões existem em uma relação criativa e contínua de conhecimento. Primeiramente os colaboradores aprendem os conhecimentos tácitos entre si e em um ambiente no qual há socialização de seus saberes particulares. Após, esses saberes são estruturados em conhecimento explícito que pode ser comunicado para os membros de sua equipe e para outros da organização, acontecendo assim a articulação do conhecimento. A seguir, a equipe organiza esse conhecimento, juntando-o em um manual ou normativos de trabalho e incorporando-o em um novo produto ou serviço, estabelecendo assim a combinação de conhecimento. Por último, por meio da experiência de criar um novo produto ou serviço, os colaboradores e as equipes de trabalho agregam mais valor ainda à sua própria base de conhecimento tácitos, concretizando assim a internalização do conhecimento.

Esse processo, nomeado de Modos de Conversão SECI — socialização, externalização, combinação e internalização -, é constituído por meio de um ambiente de interação apropriado, que se possibilita a socialização, ou o partilhamento dos conhecimentos tácitos entre os sujeitos. Mediante um diálogo contínuo, esse conhecimento disseminado se torna externalizado ou conceitualizado, de maneira que se possa ser alienado aos outros conhecimentos explícitos. Essa combinação de conhecimentos explícitos permite o crescimento do conhecimento sistêmico nas organizações. O conhecimento sistêmico, por sua vez, sendo utilizado como conhecimento prático em suas operações organizacionais, torna-se internalizado pelos sujeitos, provendo assim o desenvolvimento de novos conhecimentos tácitos. (RAMAL et al, 2012).

Com a demanda da gestão do conhecimento sendo uma força competitiva cada vez mais evidente, o educador corporativo se constitui como um agente do conhecimento, capaz de transformar dados em informações e informações em conhecimento e assim disponibilizá-los ao quadro de colaboradores das organizações, com o intuito de agregar valor à força de trabalho. Com o amparo do departamento de educação corporativa o educador influencia na criação do conhecimento tácito e explícito, contribuindo assim no processo de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, fazendo com que aja

continuidade no alargamento da inovação de novos produtos e serviços, bem como a alavancagem do desenvolvimento comportamental dos colaboradores.

De posse das definições de gestão por competência e gestão do conhecimento, é possível ver que se pode construir competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar estrategicamente as empresas, através da aplicabilidade desses conceitos. Tais conceitos são geridos pela educação corporativa das organizações e o educador corporativo está imerso na ação de aplicar tais conceitos, porém antes que ele multiplique e desenvolva esse processo nas organizações, ele mesmo já está sendo desenvolvido nesse feito. As competências e a gestão do próprio conhecimento são vivenciadas e aperfeiçoadas em sua prática. Sendo assim, a compreensão das competências e os saberes do educador corporativo na contemporaneidade estão no âmago da questão para se identificar seu perfil.

2.5 Competências técnicas e pedagógicas do educador corporativo

A BNCC (Base Nacional Comum Curricular, 2017) traz uma perspectiva de 10 competências gerais do professor, que também se aplica ao educador corporativo, pois seus processos educativos são congruentes em suas vivências. A saber:

- 1. Valorizar e utilizar os conhecimentos historicamente construídos sobre o mundo físico, social, cultural e digital para entender e explicar a realidade, continuar aprendendo e colaborar para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva.
- 2. Exercitar a curiosidade intelectual e recorrer à abordagem própria das ciências, incluindo a investigação, a reflexão, a análise crítica, a imaginação e a criatividade, para investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas e criar soluções (inclusive tecnológicas) com base nos conhecimentos das diferentes áreas.
- **3.** Valorizar e fruir as diversas manifestações artísticas e culturais, das locais às mundiais, e também participar de práticas diversificadas da produção artístico-cultural.
- **4.** Utilizar diferentes linguagens verbal (oral ou visual-motora, como Libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital –, bem como conhecimentos das linguagens artística, matemática e científica, para se expressar e partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos em diferentes contextos e produzir sentidos que levem ao entendimento mútuo.
- **5.** Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva.
- **6.** Valorizar a diversidade de saberes e vivências culturais e apropriar-se de conhecimentos e experiências que lhe possibilitem entender as relações próprias do mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas ao exercício da

cidadania e ao seu projeto de vida, com liberdade, autonomia, consciência crítica e responsabilidade.

- 7. Argumentar, com base em fatos, dados e informações confiáveis, para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns que respeitem e promovam os direitos humanos, a consciência socioambiental e o consumo responsável em âmbito local, regional e global, com posicionamento ético em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do planeta.
- **8.** Conhecer-se, apreciar-se e cuidar de sua saúde física e emocional, compreendendo-se na diversidade humana e reconhecendo suas emoções e as dos outros, com autocrítica e capacidade para lidar com elas.
- **9.** Exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza.
- **10.** Agir pessoal e coletivamente com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência e determinação, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários.

As competências requeridas pela BNCC fazem parte das categorias dos saberes de formação profissional, disciplinares, curriculares e experienciais do educador. Estes saberes são desenvolvidos durante a vida pessoal e profissional do educador, trazendo assim o entendimento que as competências são formadas através do tempo, ou seja, os saberes são atemporais. Tardif (2014, p. 39) elucida tais saberes:

Os saberes são elementos constitutivos da prática docente. Essa dimensão da profissão docente lhe confere o *status* de prática erudita que se articula, simultaneamente, com diferentes saberes: os saberes sociais, transformados em saberes escolares através de saberes oriundos das ciências da educação, os saberes pedagógicos e os saberes experienciais. Em suma, o professor ideal é alguém que deve conhecer sua matéria, sua disciplina e seu programa, além de possuir certos conhecimentos relativos às ciências da educação e da pedagogia e desenvolver um saber prático baseado em sua experiência cotidiana com os alunos.

No âmbito da educação tradicional, os professores são formados nos processos educativos de universidades, nas quais apreendem os conteúdos disciplinares e técnicas pedagógicas para sua profissão. Após, com a prática nas instituições de ensinos, iniciam suas aprendizagens dos currículos e normas que necessitam para desempenhar suas atividades, no decorrer de suas vivências se apropriam de conhecimentos experienciais que norteiam, em grande parte, suas ações no trabalho. Entretanto, esse processo para o educador corporativo ocorre de maneira sequencial diferente. Nas organizações os educadores são recrutados para os setores de educação corporativa, na grande maioria, após anos de experiências em funções organizacionais, nas quais demonstraram competências e resultados

relevantes para as mesmas. Quando iniciam suas atividades nas funções educacionais, são dotados de muitos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que desenvolveram com suas vivências, ou seja, iniciam suas atividades com base em sua experiência e seus saberes disciplinares, agora necessitam se desenvolver com saberes da aprendizagem e saberes curriculares (normas, regulamentos da educação corporativa). Assim as competências do educador corporativo são formadas ao longo do percurso da carreira, como é com professor, porém de maneira invertida.

Morin (1999), desenvolve em sua abra "Os sete saberes necessários à educação do futuro" uma contribuição eminente para a compreensão das competências dos educadores para o século XXI. A saber:

- Cegueira do conhecimento, que trata a grande importância do educador conhecer os processos de construção do conhecimento;
- Princípio do conhecimento pertinente, que retrata a relevância de se saber desenvolver os conhecimentos em relação ao aspecto todo-parte;
- Ensinar a condição humana, aborda a necessidade de se ensinar a lidar com a condição única na natureza: a de ser homem. Fazendo referência assim a relevância do autoconhecimento:
- Ensinar a identidade terrena, relatando que o Planeta Terra consiste na casa de todos e que por isso é preciso conhecer sua história e sua fragilidade;
- Enfrentar as incertezas, orienta que é preciso ensinar o outro a saber lidar com situações que não podem ser previstas ou controladas;
- Ensinar a compreensão, fundamento para o desenvolvimento de uma cultura de paz;
- A ética do gênero humano, da ênfase a relevância dos códigos, ainda que implícitos, mas que dão direção a ação do homem para com o outro e com seu ambiente de vivência.

Essa família de competências, descritas por Morin (1999), traz a relevância da construção de competências dos professores/educadores corporativos no que tange a saberes necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades educativas no contexto contemporâneo. Com isso, fica evidente que as competências que o mundo globalizado exige do professor/educador corporativo precisam se amparar em sua identidade, cabe ao mesmo buscar o alinhamento de suas competências com o que

se requere dele, isso através de capacitações e práticas educativas de desenvolvimento profissional.

Perrenoud (2000), em referência a relevância das competências docentes, destacou 10 novas competências para ensinar, a saber:

- 1. Organizar e dirigir situações de aprendizagem;
- Administrar a progressão das aprendizagens;
- Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação;
- 4. Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho;
- 5. Trabalhar em equipe;
- 6. Participar da administração da escola;
- Informar e envolver os pais; (na educação corporativa, informar os supervisores);
- 8. Utilizar novas tecnologias;
- 9. Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão;
- 10. Administrar sua própria formação contínua.

Essa série de competências traz algumas respostas sobre as competências necessárias de um educador, levando a compreensão que a aprendizagem, para ser realizada, exige uma performance além do imediatismo amador.

Diante da problemática sobre as competências, aspectos identitários e a relevância da experiência para a construção do perfil do educador corporativo é que Lopes (2013) desenvolveu a pesquisa: O Educador corporativo, perfil e atuação deste novo profissional nas Universidades Corporativa, realizada com gestores e educadores em duas UCs. Em suas conclusões descreveu:

Na questão principal sobre quem é e como atua o educador corporativo, a pesquisa demonstra que, existe um profissional atuante e preocupado com a educação como um todo. O perfil levantado aponta para uma pessoa madura, em média com 44 anos de idade, com larga experiência profissional, em média 20 anos de empresa e com 07 anos de atuação como educador corporativo, que pode ter dedicação exclusiva à função ou atuar de maneira complementar a sua função na empresa, com pequena predominância do sexo masculino (57% são homens). (LOPES, 2013, p. 98)

Percebe-se o fato que a experiência é um fator relevante para a construção das competências no perfil do educador corporativo, pois desenvolve suas atribuições com saberes práticos específicos para a edificação das funções organizacionais.

Outro fator pertinente e questionado é a formação pedagógica dos profissionais atuantes nas UCs. Lopes (2013, p. 107), em sua pesquisa, identificou que:

Na formação acadêmica a predominância é de pós-graduados (56,33%), lato sensu, 7,04% com mestrado e 1,41% com doutorado, titulação considerada baixa dentro dos critérios do MEC para o ensino de nível superior. Na formação pedagógica aparece uma dicotomia quando 40,82% informam possuir formação na área, porém, quando perguntados especificamente se possuíam formação pedagógica 59,15% informaram que possuíam alguma formação pedagógica. Esta diferença se justifica pelo fato de que vários educadores informaram possuir formação pedagógica propiciados pela própria universidade corporativa ou conseguidos na vivência prática da sala de aula em outras instituições de ensino.

Constata-se que a formação do educador corporativo consiste em nível inferior ao que é requisitado pelo MEC para nível superior. No entanto, a formação pedagógica é desenvolvida pela própria empresa em treinamentos de qualificação e também em capacitação externa que os profissionais realizam, demonstrando que as Universidades Corporativas têm dado relevância para corrigir o hiato existente em seus quadros de professores, pois a seleção tem sua vertente nos resultados e experiências que o educador conquistou na empresa.

Diante das definições e análises de Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento, bem como as contribuições da BNCC, de Tardif (2014), Morin (1999), Perrenoud (2000), Lopes (2013) sobre as competências técnicas e pedagógicas do professor/educador corporativo, percebe-se que as mesmas são fundamentais para o desenvolvimento do seu perfil. Seus conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são constituídos através do tempo em suas formações e vivências. Portando, o aperfeiçoamento de suas práticas se solidifica através da aplicação do CHAV em suas atividades, contribuindo assim para ações eficazes de entrega de trabalho nas organizações. Com a apropriação do CHAV em sua identidade, o educador desenvolve a construção e disseminação do conhecimento tácito e explícito através do processo de socialização, externalização, combinação e internalização nas organizações, revelando assim ser uma de suas principais funções para a capacitação do quadro de colaboradores, bem como para solidificação da gestão do conhecimento no ambiente organizacional.

2.6 Práticas educativas do educador corporativo

Com a conjuntura da gestão por competência e gestão do conhecimento, as práticas pedagógicas do educador corporativo se tonificaram através do tempo,

tornando-se mais específicas e eficazes na construção de resoluções de problemas de ensino-aprendizagem nos processos de desenvolvimento humano.

No âmbito das competências e técnicas pedagógicas do educador corporativo a andragogia é um campo do conhecimento de extrema relevância para sua prática educativa. O entendimento de como se desenvolve a aprendizagem do adulto, conduz as ações do educador na direção de desenvolver práticas de ensino-aprendizagem que supram as necessidades de conhecimento no ambiente organizacional dos colaboradores.

Segundo Ramal (2012, p. 126):

A andragogia considera a aprendizagem um processo de investigação mental e não de recepção passiva de conteúdos transmitidos. Observa a aprendizagem como um processo ativo, em que o aprendiz constrói seu conhecimento. A construção do saber é social e ocorre a partir da interação como o outro, da relação dialógica que faz com que a formação se dê de forma integral, incluindo os aspectos cognitivos e afetivos.

O adulto é encorajado a aprender a partir de sua vivência, de suas necessidades e de seu interesse. O desenvolvimento da aprendizagem do adulto deve ser significativo, sendo aplicável em sua vida cotidiana. Com isso, o estudo não tem o fim de acumular conteúdos e sim de solucionar problemas. O educando adulto busca perceber qual será a utilidade daquele aprendizado, seja na sua vida pessoal ou profissional. Sendo assim o adulto busca o significado da aprendizagem, o porquê das coisas, o porquê de aprender algum conteúdo ou técnica. (RAMAL, 2012)

A andragogia dá ênfase na necessidade de aprendizagem cooperativa, que dá valor a liberdade de expressão dos educandos, encorajando-os a criar, expressar, comunicar, trabalhar atividades em equipe, agir, descobrir e organizar. Sendo assim, tendo foco em uma formação de sujeitos autônomos e cooperativos. Posto isto, percebe-se que a aprendizagem na andragogia é: significativa, ativa, compartilhada, interativa, cooperativa e tem o professor como mediador. (RAMAL, 2012)

De mão da andragogia o educador corporativo desenvolve suas ações educativas pautadas em algumas práticas que se relacionam em um ambiente presencial ou a distância. (RAMAL, 2012), a saber:

 Estudo de caso, aborda uma situação em que as características são semelhantes com a realidade do trabalho para que assim possam ser levantadas possíveis soluções;

- Seminário, estratégia que visa comprometer o grupo, no qual pesquisam temas específicos e preparam apresentações e atividades para um grupo maior;
- Uso de vídeo, filmes e partes de filmes, propagandas e outros podem ser utilizados como forma de letramento digital em unicidade com outras práticas educativas;
- Jogos educacionais, prática que pode ser usada em atividades presenciais ou a distância, evolvendo elementos de desafio, competição ou cooperação. Com o uso dessa prática os programas de desenvolvimento podem gerar ações como negociar, persuadir, cooperar, analisar as partes para formar o todo e tomar decisões;
- Simulação, consiste na reprodução de uma situação real, com risco mitigado. Na educação corporativa, essa prática é muito utilizada na formação dos educadores, ou seja, são realizadas simulações de apresentações de sala de aula;
- Exposição dialogada, parte de uma apresentação conduzida por um especialista no assunto com o intento de transmitir informações, teorias ou princípios. O diálogo é estimulado no decorrer da apresentação, na qual há o envolvimento dos educandos por meio de perguntas e discussões:
- Dinâmica de grupo, prática que ajuda na introdução de temas e ideias de forma mais lúdica. As dinâmicas facilitam a aprendizagem se apoderando de vivências dos educandos para reflexões do dia a dia;
- Workshops ou oficina de trabalho, são atividades em que um grupo de aprendizes vão literalmente a prática, ou seja, realizam atividades do seu cotidiano. Esse método possibilita aprender fazendo;
- Grupos de trabalho, é constituído geralmente para atuarem em processos criativos das organizações como geração de um novo serviço ou produto, ou mesmo para analisar os processos e identificar problemas e soluções;
- Role-play ou dramatização, prática na qual dois ou mais integrantes desempenham papeis em um cenário relacionado a um conteúdo que está sendo estudado:

- Videoconferência, prática que permite a comunicação entre pessoas que estão geograficamente distantes, utilizando assim de áudio e vídeo sincronicamente;
- Fórum, prática utilizada na educação a distância para discussões mais profundas do que por um chat, pois as ideias são trocadas de forma assíncrona e por um tempo maior;
- Chat, prática síncrona de interação por meio da internet, na qual se debatem assuntos pertinentes ao conteúdo estudado, com a mediação de um educador que controla tempo e fomenta as participações dos aprendizes.

2.7 Contribuições da história e dos conceitos

Diante da compreensão da história da educação corporativa e sua evolução no ambiente organizacional é que se identifica a crescente vertente da aprendizagem organizacional para competitividade mercadológica. Morin (1999, p. 77) evidencia a importância de se visitar o passado para se compreender o presente e se projetar o futuro:

É no encontro com seu passado que um grupo humano encontra energia para enfrentar seu presente e preparar seu futuro. A busca do futuro melhor, deve ser complementar, não mais antagônica, ao reencontro com o passado. Todo ser humano, toda coletividade deve irrigar sua vida pela circulação incessante entre o passado, no qual reafirma a identidade ao restabelecer o elo com os ascendentes, o presente, quando afirma suas necessidades e o futuro, no qual projeta aspirações e esforços.

O educador corporativo consiste em um sujeito que emergiu nessa evolução da educação corporativa, sua função surgiu em meio ao contexto das incertezas que se movem no ambiente organizacional. Olhar para o passado da educação corporativa contribui para afirmar que o educador corporativo está no centro da desenvoltura dos processos educativos e que identificar suas competências técnicas e pedagógicas se torna imprescindível, uma vez que ele é o responsável pela capacitação de outros colaboradores na organização. Assim sendo, se o educador corporativo está com suas competências desenvolvidas, terá mais capacidades de desenvolver o quadro funcional, elevando assim as competências individuais para que se edifique as competências organizacionais. Percebe-se que a solidificação das competências do

educador corporativo é o início de uma corrente que eleva o crescimento do capital intelectual da organização.

Gestão por competência, gestão do conhecimento e práticas educativas são premissas que fundamentam a identificação da identidade do educador corporativo. A constituição do seu perfil se inicia com os saberes disciplinares, de formação pessoal e profissional, essas influenciam seus saberes e comportamentos na execução de suas funções, até mesmo antes de estar atuando como educador. Após, já como educador, agrega-se os saberes curriculares e experienciais que contribuem para a disseminação do conhecimento e para a aplicação das práticas pedagógicas corporativas, com o intento de capacitar colaboradores a se tornarem peritos em suas atividades.

3 A EXPERIÊNCIA E SEUS REFLEXOS NA FORMAÇÃO DO EDUCADOR CORPORATIVO

O presente capítulo tem como objetivo descrever como as experiências empresariais colaboram com o desenvolvimento do perfil do educador corporativo. Portanto, a partir desse intento, é relevante entender que com a eminente evolução da educação corporativa no contexto global, torna-se prioridade dos sistemas de educação corporativo, recrutar, selecionar e reter educadores corporativos que tenham o perfil adequado para atender a demanda das capacitações organizacionais, que estejam alinhados com os objetivos das organizações e que também tenham comprometimento em desenvolver a formação continuada dos colaboradores.

No entanto, para compreender a formação do perfil do educador corporativo, é imprescindível considerar a experiência como um processo colaborativo da constituição de sua identidade. Diante dessa perspectiva, cumpre-se entender, como se desenvolvem os processos experienciais do educador, que são: experiências anteriores a função de educador corporativo; experiências na função propriamente dita e; na utilização de práticas educacionais que promovem a experiência ao aprendiz e consecutivamente a si próprio. Sendo assim, a ação prática se constitui como um dos principais pilares para a formação do perfil do educador corporativo.

3.1 Experiências anteriores a função de educador corporativo

Tardif (2014, p. 150) evidencia a relevância da ação prática para o desenvolvimento do educador:

Uma teoria da atividade educativa nada mais é do que um modelo de ação formalizado, um conjunto sistemático e coerente de representações que nos esforçamos por justificar através das normas do pensamento racional ou científico. Mas modelos da ação educativa não são necessariamente racionalizados no âmbito de teorias e de ciências, eles também podem provir da cultura cotidiana e do mundo vivido ou então das tradições educativas e pedagógicas próprias a uma sociocultura ou a um grupo profissional tal como o corpo docente. Como mostra a pesquisa etnográfica e antropológica, não há cultura que não forneça aos educadores, enquanto grupo mais ou menos especializado, representações de sua própria ação.

A prática do educador corporativo influencia sua formação, fornecendo conhecimento experiencial oriundo de suas atividades. Esse conhecimento possibilita ao educador se tornar referência em sua função, levando-o a multiplicar sua expertise com os demais colaboradores. Sendo assim, grande parte dos educadores corporativos iniciam suas atividades educativas após anos de experiência em alguma posição no organograma organizacional, ou seja, sua formação como educador foi inicialmente desenvolvida pelos modelos de trabalho praticado e pela sociocultura da organização. Em harmonia com esse fato, Dewey (2010, p. 110) enfatiza a relevância da experiência singular na construção da experiência em um indivíduo, assim:

Uma experiência singular quando o material vivenciado faz o percurso até sua consecução. Então, e só então, ela é integrada e demarcada no fluxo geral da experiência proveniente de outras experiências. Conclui-se uma obra de modo satisfatório; um problema recebe sua solução; um jogo é prático até o fim; uma situação, seja a de fazer uma refeição, jogar uma partida de xadrez, conduzir uma conversa, escrever um livro ou participar de uma campanha política, conclui-se de tal modo que seu encerramento é uma consumação e não uma cessação. Essa experiência é um todo e carrega em si seu caráter individualizador e sua autossuficiência. Trata-se de uma experiência.

A sua prática anterior a função propriamente dita de educador corporativo, possibilita vivências com situações-problemas, situações de oportunidades e diligências na realização de suas responsabilidades. Assim, essas demandas o conduzem a passar por experiências completas, começo, meio e fim, fazendo com que suas aprendizagens e formação sejam influenciadas por cada experiência vivida. Ainda nessa perspectiva, Dewey (2010, p. 111) reforça dizendo que:

Em uma experiência, o fluxo vai de algo para algo. À medida que uma parte leva a outra e que uma parte dá continuidade ao que veio antes, cada uma ganha distinção em si. O todo duradouro se diversifica em fases sucessivas, que são ênfases de suas cores variadas.

A história de vida profissional corrobora para os saberes experiências do educador corporativo. As suas experiências obtidas durante o percurso da carreira no ambiente de trabalho, anterior a função, promovem saberes práticos que fundamentam sua expertise na identificação e resolução de problemas, bem como em todo processo decisório. Nesse mesmo entendimento, o contexto do trabalho fornece ao educador conhecimentos que o ajudam a construir programas educacionais que venham ao encontro das necessidades de aprendizagem que o cargo realmente

precisa, haja vista que, pelo fato do educador já ter experiências nos cargos nos quais está construindo os programas, sua visão e percepção é amplifica para atender aos detalhes que, por sua vez, podem não ser verificados por alguém que não tenha passado pela função. Tardif (2014, p. 11) clarifica a relevância dos saberes experienciais que são oriundos do ambiente de trabalho:

Na realidade, no âmbito dos ofícios e profissões, não creio que se possa falar do saber sem relacioná-lo com os condicionantes e com o contexto do trabalho: o saber é sempre o saber de alguém que trabalha alguma coisa no intuito de realizar um objetivo qualquer. Além disso, o saber não é uma coisa que flutua no espaço: o saber dos professores é o saber deles e está relacionado com a pessoa e a identidade deles, com a sua experiência de vida e com a sua história profissional.

Nesse mesmo sentido, Tardif (2014, p. 21) diz que:

Os saberes oriundos da experiência de trabalho cotidiana parecem constituir o alicerce da prática e da competência profissional, pois essa experiência é, para o professor, a condição para a aquisição e produção de seus próprios saberes profissionais. Ensinar é mobilizar uma ampla variedade de saberes, reutilizando-os no trabalho para adaptá-los e transformá-los pelo e para o trabalho. A experiência de trabalho, portanto, é apenas um espaço no qual o professor aplica saberes, sendo ela mesma, o saber do trabalho sobre saberes, em suma: reflexividade, retomada, reprodução, reiteração daquilo que se sabe naquilo que se sabe fazer, a fim de produzir sua própria prática profissional.

Ao conhecer as dificuldades limitantes das funções organizacionais, os educadores corporativos conseguem trilhar um caminho de comunicação eficaz com os aprendizes, visto que sua experiência no cargo promove um melhor senso de empatia, devido o educador entender as angústias e as adversidades dos aprendizes, como também as benesses provindas da função. Portanto, ao ensinar o educador visita suas experiências de trabalho vividas no passado para auxiliá-lo no processo educativo, demonstrando assim a aplicação de saberes provindos da prática e competências que foram geradas na vivência.

3.2 Experiências na função propriamente dita

Segundo Tardif (2014, p. 154):

A prática educativa e o ensino são formas de agir plurais que mobilizam diversos tipos de ação, aos quais estão ligados saberes específicos. Resulta desse postulado que "saber-educar" e o "saber-ensinar" também são saberes plurais nos quais estão presentes diversos saberes e diversas competências. Decorre também desse postulado que a natureza do saber dos professores

deve ser compreendida em relação direta com as condições e condicionantes que estruturam a prática educativa: o "saber-ensinar" não define tanto uma competência cognitiva, lógica ou científica mas uma competência prática ou pragmática.

Conforme o autor, a prática educativa se constitui em um saber plural, ou seja, é oriundo de diversas fontes, sendo que as conjunturas vivenciadas pelo educador em seu cotidiano refletem uma dessas fontes. A prática educativa, portanto, desenvolve competências de saber-ensinar, conduzindo o educador a adquirir saberes relevantes para o bom andamento de suas atividades. Sendo assim, no âmbito da prática educativa, pode-se elencar três elementos que, segundo Tardif (2014), fundamentam a relevância da prática educativa para a formação do educador, sendo eles: a educação enquanto arte, a educação enquanto técnica guiada por valores e a educação enquanto interação.

Para Tardif (2014, p. 157), o primeiro elemento, educação enquanto arte, leva a entender que: "Enquanto atividade específica, a arte se baseia em disposições e habilidades naturais, em *habitus* específicos, ou seja, em disposições desenvolvidas e confirmadas pela prática e pela experiência de uma arte específica".

Percebe-se que o "talento" humano está como um fundamento para o entendimento de educação como arte, em que o artesão é aquele que já tem em sua essência, disposições naturais para o desenvolvimento de sua práxis. Todavia, sabese que o "talento" sem a prática não conduz o artesão/educador ao aperfeiçoamento de suas habilidades naturais: sendo necessário a prática para o desabrochar e o potencializar do "talento", engajando assim o artesão/educador em operações completas e em obras singulares. Esse fato se evidencia nas palavras de Tardif (2014, p. 159), quando diz que:

A ação do educador pode ser associada à atividade do artesão, isto porque, a atividade de alguém que: possui uma ideia, uma representação geral do objetivo que quer atingir; possui conhecimento adquirido e concreto sobre o material com o qual trabalha; age baseando-se na tradição e em receitas de efeito comprovado específicas à sua arte; age fiando-se também em sua habilidade pessoal e, finalmente; age guiando-se por sua experiência, fonte de bons hábitos, isto é, de "maneiras-de-fazer" de "truques", de "maneiras-de-proceder" comprovadas pelo tempo e pelos êxitos sucessivos.

A educação enquanto arte nos conduz a compreender que as atividades desenvolvidas pelo artesão/educador geram aperfeiçoamento de suas competências ao executá-las. Com isso, percebe-se que a ação educativa está vinculada a realidades contingenciais e individuais que não podem ser medidas de maneira

cientificamente rigorosa e necessária. Portanto, são as diversas situações atípicas vivenciadas no dia a dia que produzem o conhecimento experiencial ao educador, sendo pela comprovação da eficácia do conhecimento que se adquiriu quando aplicou suas percepções intuitivas, seja pela comprovação de teorias estudas antecipadamente à sua prática. Tardif (2014, p. 161), elucida esse fato quando diz que o educador:

Age guiando-se por certas finalidades e sua prática corresponde a uma espécie de mistura de talento pessoal, intuição, experiência, hábito, bom senso e habilidades confirmadas pelo uso. Nessa perspectiva, a arte de educar tem triplo fundamento: ela tem seu fundamento em si mesma (é ensinando que nos tornamos bons professores); tem seu fundamento na pessoa do educador (é possível aprender a educar, contanto que o educador já possua as qualidades do ofício); e enfim, tem seu fundamento na pessoa do educando, cuja formação constitui a finalidade interna, imanente da prática educativa.

O segundo elemento que Tardif (2014) traz se baseia na educação enquanto técnica guiada por valores. Caracteriza-se em ações que não se fundamentam em um conhecimento objetivo, mas se apoiam no âmbito da subjetividade, ou seja, em normas que os atores se apropriam e em anseios que eles defendem. A prática é considerada, nesse cenário, como a atividade na qual os seres humanos se norteiam através de normas e interesses eventuais e dependem somente de si próprios.

Segundo Tardif (2014, p. 163):

A prática educacional mobiliza duas grandes formas de ação: por um lado, ela é uma ação guiada por normas e interesses que se transformam em finalidades educativas; por outro, é uma ação técnica e instrumental que busca se basear num conhecimento objetivo (por exemplo, as leis da aprendizagem, a ciência do comportamento, etc.) e num controle axiologicamente neutro dos fenômenos educacionais. Essas duas formas de ação exigem dois tipos de saber por partes dos professores: um saber moral e prático, relativo às normas e finalidades da prática educativa; e um saber técnico-científico, relativo ao conhecimento e ao controle dos fenômenos educacionais. É esse, substancialmente, o modelo do professor ideal proposto pela Escola Nova: o professor ideal fundamenta sua ação nas ciências da educação, principalmente na psicologia e, ao mesmo tempo, orienta a sua ação de acordo com uma ordem de valores e de interesses.

Em uma sala de aula, os professores são norteados por dois saberes: primeiro ter conhecimento das normas que fundamentam sua prática, normas que fazem referência a tudo o que não é objeto ou resultado do conhecimento científico, mas que influencia na educação, como por exemplo, valores, regras, regulamentos ou finalidades; no segundo o educador deve amparar suas ações em teorias científicas existentes em relação à educação, às leis da aprendizagem, a natureza do e ao

processo; em suma, esses conceitos orientaram a ação do educador, fundamentando uma prática técnico-científica, ou seja, desenvolvendo suas atividades através da ciência (TARDIF, 2014).

Diante desse panorama, os valores norteiam as ações dos educadores em seu espaço de trabalho, influenciando suas percepções e escolhas no dia a dia da vida educacional. Sendo assim, os valores conduzem a vivência experiencial em um processo de construção da identidade do educador, em que sua prática o aperfeiçoa para o cumprimento de suas responsabilidades.

O terceiro elemento, faz referência a educação enquanto interação, na qual o foco nas relações do educador com o aluno consiste em um pilar que influência o êxito de suas demandas. Tardif (2014, p. 167), faz uma reflexão sobre esse fato quando diz que:

Na educação não lidamos com coisas ou objetos, nem mesmo com animais, lidamos com os nossos semelhantes, com os quais interagimos. Ensinar é entrar numa sala de aula e se colocar diante de um grupo de alunos, esforçando-se para estabelecer relações e desencadear com eles um processo de formação mediado por uma grande variedade de interações. A dimensão interativa dessa situação reside, entre outras coisas, no fato de que, embora possamos manter os alunos fisicamente em sala de aula, não podemos obrigá-los a participar de um programa de aprendizagem: é preciso que os alunos associem, de uma maneira ou de outra, ao processo pedagógico em curso para que ele tenha alguma possibilidade de sucesso.

A interação bem-sucedida entre educador e aluno produz um estreitamento do relacionamento interpessoal entre ambos, proporcionando que o educador influencie o aprendiz a se envolver no processo pedagógico proposto. A capacidade do educador de discernir as situações de ação contingentes, identificando sistemas de referências, de saberes ou normas incomensuráveis entre si e entre os envolvidos, podem ajudá-lo a discernir possíveis tensões que trazem desconfortos ao ambiente interacional, assim trabalhar com ações coesas que harmonizam as diferenças entre uma norma, um fato, um afeto, um papel social, uma opinião, uma emoção, etc., assim procedendo o educador estará compreendendo as sutilezas das interações com os alunos em situações contingentes cotidianas, para o bom andamento do processo de aprendizagem (TARDIF, 2014).

A educação enquanto arte, a educação enquanto técnica guiada por valores e a educação enquanto interação, são indicadores do processo formativo do educador corporativo em sua vivência experiencial nas organizações. No quesito

educador/artesão, revela-se que com o tempo despendido em sua função primária nas organizações, na qual adquiriu conhecimento e expertise com a lida do dia a dia, o profissional modelo, foi conduzido a compartilhar seus saberes experienciais com os demais colaboradores como educador corporativo, tal fato traz à luz a compreensão de que a prática diária o conduziu a lapidar suas competências profissionais e com o êxito de suas atividades/obras é convidado a multiplicar suas habilidades para que outros artesãos possam surgir.

No aspecto da técnica guiada por valores, remete-se a compreender que os valores pessoais do educador corporativo, oriundo de suas vivências familiares e culturais estão enraizados em sua prática educativa, porém ainda é incluído nessa conjuntura os valores que as organizações disseminam para seus colaboradores, agregando assim, mais valores que ajudam-no a nortear suas ações educacionais no ambiente organizacional.

No que se trata de educação enquanto interação, sabe-se que ao desempenhar o papel de educador corporativo, o mesmo tem vivencias nas atividades que seus alunos desempenham, esse aspecto é considerado um ponto relevante no processo interativo, pois aquilo que é recíproco entre ambos traz proximidade na relação estabelecida entre educador e aprendiz, ou seja, a sua prática já é um fator que contribui para o relacionamento interpessoal. O processo de ensino-aprendizagem em uma organização, no que tange as interações, também é beneficiado pelo fato de, geralmente, tanto o educador quanto o aprendiz, estarem defendo os mesmos interesses, os mesmos objetivos e a mesma organização, com isso a relação é mais constante entre eles, levando-os a um estreitamento de interações para atingir os objetivos organizacionais.

3.3 A formação de educadores e o papel da experiência

Diante da epistemologia da prática educativa discorrida anteriormente é que Imbernón (2010, p. 109) faz referência a necessidade de trabalhar na formação de professores os aspectos voltados as atitudes e emoções docentes:

A formação em atitudes (cognitivas, afetivas e comportamentais) ajuda no desenvolvimento pessoal dos professores, em uma profissão em que a fronteira entre o profissional e o pessoal está difusa. Ademais, favorece uma melhoria das relações entre docentes e deles com os alunos, bem como a

revisão das convicções e crenças sobre a educação e o contexto social, já que as atitudes são processos de pensar, sentir e atuar em consonância com os valores individuais.

"Entende-se aqui "atitude" como o sentimento de disposição ou predisposição conseguido e organizado por meio da experiência e que exerce uma influência específica sobre a resposta do indivíduo ao contexto" (IMBERNÓN, 2010, p. 111). Compreende-se que ao pensar na necessidade em capacitar professores, para melhor desempenharem suas atitudes em suas ações educativas, está se revelando a importância da prática e da experiência do educador enquanto agente do conhecimento que aprende enquanto faz.

Assim, entendendo que as atitudes são os processos de pensar, sentir e atuar em congruência com os valores pessoais, pode-se ver que esse caminho influencia a formação de sua identidade, pois as atitudes sendo aperfeiçoadas mostram que suas ações estão fundamentas em um pensar reflexivo realizado anteriormente (formação), demonstrando assim a construção do seu eu enquanto realiza a vivência experiencial de suas responsabilidades. Portando a experiência é o momento em que o educador vive a atuação de seus pensamentos e sentimentos, despontando assim a sua relevância para o seu processo formativo.

Segundo Imbernón (2010, p. 110):

A formação dos professores junto ao desenvolvimento de atitudes será fundamental. A formação deve ajudá-los a estabelecer vínculos afetivos entre si, a coordenar suas emoções, a se motivar e a reconhecer as emoções de seus colegas de trabalho, já que isso os ajudará a conhecer suas próprias emoções, permitindo que se situem na perspectiva do outro, sentindo o que o outro sente. Enfim, ajudá-los a desenvolver uma escuta ativa mediante a empatia e o reconhecimento dos sentimentos do outro. A formação dos professores deve favorecer, sobretudo, o desenvolvimento da autoestima docente, individual e coletiva.

Todos esses aspectos citados pelo autor revelam a necessidade de formação referente a prática do educador, no que tange as interações com pares e discentes, com a necessidade de formar valores que o ajudem a desempenhar sua função e a entender que sua vivência é um lugar de aperfeiçoar a qualidade de sua obra. Diante disso, Imbernón (2010, p. 110-111) faz uma reflexão da relevância em trabalhar o conhecimento subjetivo na formação de professores/educadores:

Quanto mais complexa e técnica é uma sociedade, maior é a importância do ser humano e dos vínculos que ele estabelece. A formação não teria que realizar a tarefa tradicional de transmitir o "o conhecimento objetivo", mas

deveria dar mais importância ao "conhecimento subjetivo" ou, em outras palavras, às atitudes. Isso porque, atualmente, mais que saber ensinar matemática, é necessário assumir um compromisso que vai além de meramente técnico e que compreenda os âmbitos pessoal, colaborativo e social. As atitudes, a deliberação, o trabalho em grupo, a comunicação, a análise dos problemas e dos conflitos e a colegialidade no desenvolvimento pessoal dos professores são fatores muito mais importantes do que o simples estabelecimento de uma formação em aspectos pedagógicos, didáticos e técnicos. Menos noções e mais humanidade.

Nóvoa et al. (1999, p. 66) fortalece essa perspectiva quando traz a compreensão da influência do modo de pensar e agir do educador no processo de ensino aprendizagem:

A prática docente é realizada por um grupo definido, cujas características são condicionantes para a expressão prática da atividade profissional, a qual não pode ser separada dos que a executa; esta apreciação se reporta aos indivíduos e aos grupos. Esta situação é particularmente evidente quando a ação profissional de um coletivo não se encontra regulada, de forma muito precisa, por regras ou por um *corpus* de conhecimentos especializados. O ensino é uma prática social, não só porque se concretiza com a interação entre professores e alunos, mas também porque estes atores refletem a cultura e contextos sociais a que pertencem. A intervenção pedagógica do professor é influenciada pelo modo como pensa e como age nas diversas facetas da vida.

Percebe-se a referência que o autor faz da impossibilidade de separar o educador de sua prática, ou seja, as atividades educacionais e o educador estão envolvidos no mesmo processo e ao mesmo tempo. Diante desse entendimento, identifica-se que a prática educativa está anexada ao processo de formação do educador, caminhando conjuntamente com outros baluartes de seu desenvolvimento identitário. Em sintonia com esse entendimento Tardif (2014, p. 14) afirma que:

O saber dos professores não é um conjunto de conteúdos cognitivos definidos de uma vez por todas, mas um processo em construção ao longo de uma carreira profissional na qual o professor aprende progressivamente a dominar seu ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que se insere nele e o interioriza por meio de regras de ação que se tornam parte integrante de sua "consciência prática".

Portanto, entende-se que as experiências dos educadores/professores, influenciam seus saberes e por conseguinte sua formação, haja vista que ao se envolver com suas demandas de trabalho, desenvolve percepções e práticas que corroboram no entendimento do que realmente é válido e construtivo para sua profissão. Assim, as experiências moldam e validam a formação do educador, todavia, é necessário que se priorize mais os aspectos subjetivos aos técnicos, nos quais tenha menos técnica e mais humanidade.

3.4 Promovendo a vivência experiencial ao aprendiz

Os sistemas de educação corporativa baseiam seus programas de capacitação com a ênfase em práticas experienciais, ou seja, em técnicas e metodologias que promovem experiências de aprendizagem, conduzindo os aprendizes em processos educativos que vivenciam suas práticas, como também levam os próprios educadores a passar pela vivência ao dirigir os processos de aprendizagem. Essa vertente tem como fundamento pesquisas que abordam a relevância das experiências de aprendizagem. Meister (1999, p. 37), traz uma pesquisa do NTL, *Institute for Applied Behavioral Sciences*, que clarifica o entendimento de como as organizações desenvolvem a educação corporativa com o intuito que haja melhor retenção da aprendizagem pelos aprendizes:

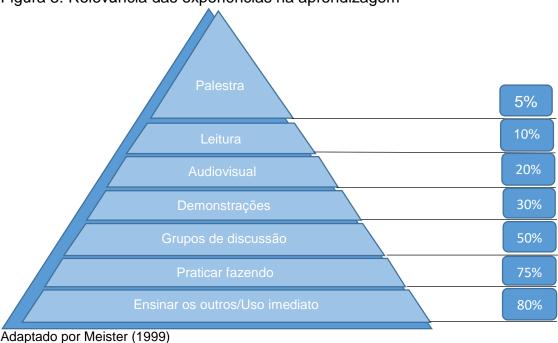


Figura 3: Relevância das experiências na aprendizagem

Percebe-se que 80% da retenção da aprendizagem e absorção do conhecimento se refere as vivências de ensinar outras pessoas e também no uso imediato do conhecimento, logo após ter aprendido. Pode-se compreender esse fato em dois prismas diferentes. O primeiro faz menção ao educador corporativo, no que tange a sua diligência no processo de ensino, que ao ensinar está tendo a experiência

da aprendizagem conjuntamente com o aprendiz, todavia, ao aprendiz também é

proporcionado experiências de ensinar durante os programas, visto que se utiliza técnicas e metodologias que envolvem essa prática.

O segundo prisma, em relação ao aprendiz que logo após ter a experiência de aprendizagem, volta ao seu posto de trabalho e de imediato começa a utilizar o conhecimento que lhe foi passado, assim lhe é proporcionado fortalecer e fixar sua aprendizagem, da mesma maneira o educador corporativo se utiliza dos saberes que ensina na sua rotina de trabalho, favorecendo assim a eficácia de suas atividades. Nos dois prismas, observa-se que as estratégias de aprendizagem produzem experiências, tanto para o aprendiz quanto para o educador, ou seja, ao proporcionar experiências de aprendizagem ao aprendiz, o educador corporativo vivência experiências que corroboram para o desenvolvimento de seu perfil.

Outro aspecto relevante que a pesquisa demonstra se refere a informação que 75% da retenção da aprendizagem pode ser galgada através do uso de técnicas e metodologias que proporcionam ao aprendiz a prática, ou melhor dizendo, aprender fazendo ou praticar fazendo. Os sistemas de educação corporativa ao desenvolverem os programas de capacitação, o fazem com o objetivo de oferecer ao colaborador oportunidades de vivências práticas sobre temas nos quais está sendo demandado em seus respectivos postos de trabalho. Isso posto, observa-se que o foco está direcionado em oportunizar vivências experienciais, que contribuem para a qualificação do colaborador e também proporcionam ao educador corporativo desenvolvimento profissional, o que, por conseguinte, contribuirá na formação do seu perfil.

No que se refere a retenção de aprendizagens com a utilização de demonstrações e grupos de discussão, os percentuais, respectivamente, são 50% e 30%. Ambas as técnicas se valem das experiências dos aprendizes, que a partir de seus conhecimentos conseguem expressar seu parecer sobre temas propostos nos grupos de discussão, como também realizar demonstrações de situações que ocorrem na em sua prática. Portanto, o educador corporativo, em sua abordagem de facilitador e mediador do conhecimento, é o responsável em coordenar as demonstrações e também os grupos de discussão, durante esse processo se apropria de conhecimentos empíricos que são validados por seus aprendizes em suas práticas. Ramal et al (2012, p. 140), elucida a eficácia desse fato:

Em educação corporativa, a metodologia deve ser baseada na análise de experiências e de situações da vida, e não simplesmente em assuntos teóricos. As técnicas que utilizam a experiência dos aprendizes, como os trabalhos em grupo, os exercícios de simulação, as atividades de resolução de problemas e os estudos de caso, são mais eficazes do que as técnicas de transmissão.

Nessa mesma perspectiva, em que o educador corporativo promove experiências de aprendizagem ao colaborador e ao mesmo tempo é influenciado por tal ação, percebe-se que a metodologia do DI (Design Instrucional) colabora para esse entendimento, como se pode analisar no quadro abaixo:

Quadro 01: Metodologia do DI - Design Instrucional

Processo geral de design	Etapas do Design	Descrição		
Compreender o problema	Análise	Consiste basicamente em: a) Identificar as necessidades de aprendizagem; b) Caracterizar o público-alvo; c) Levantar as potencialidades.		
Projetar uma solução	Design	Abarca o desenho de uma solução geral que, uma vez aprovada, é detalhada em termos de mapeamento e sequenciamento de conteúdos, estratégias e atividades de aprendizagem, seleção de mídias, ferramentas e instrumentos de avaliação a serem elaborados.		
Implantar a solução	Implementação	Constitui a experiência de aprendizagem propriamente dita, quando ocorre a aplicação da proposta de DI		
Desenvolver a solução	Desenvolvimento	Compreende a produção e a adaptação de recursos e materiais didáticos impressos e/ou digitais, a parametrização de ambientes virtuais e a preparação dos suportes pedagógico, tecnológico e administrativo.		
Avaliar	Avaliação	Etapa transversal que ocorre ao longo de todo o processo de construção da solução educacional		

Filatro (2019, p. 27)

Na etapa de compreender o problema, o educador corporativo vai a campo para constatar as necessidades de aprendizagem dos colaboradores, assim, essa prática lhe proporciona experiências que contribuem para sua expertise em desenvolver programas e experiências de aprendizagens, ou seja, experiência gerando experiência.

Com a compreensão do problema identificada, cabe ao educador projetar uma solução, realizando um desenho processual das ações a serem executadas, para isso, esboça-se possíveis conteúdos, técnicas, metodologias, meios de comunicação e ferramentas que venham favorecer a aprendizagem através das vivências e das experiências. Com isso, observa-se que o educador corporativo, ao planejar os programas de capacitação, prioriza instrumentos que se valem da experiência, demonstrando assim sua relevância para o processo.

Realizado o desenho da solução, é momento de desenvolver as soluções que foram previamente elaboradas, alinhando o projeto com a realidade da empresa, no que se refere a ambientes de aprendizagem, metodologias pedagógicas, recursos disponíveis e questões administrativas. Sendo o educador corporativo o principal ator em desenvolver as soluções que visam disponibilizar experiências de aprendizagem para os programas, o mesmo, ao buscar viabilidade dos processos educativos, se envolve em situações experienciais que moldam sua atuação, bem como sua identidade profissional. Assim, em mais uma etapa do Design Instrucional, a experiência se constitui no centro do processo, tanto em fornecer uma experiência de aprendizagem, como também a vivência da experiência para o educador corporativo.

Com toda a parte de planejamento efetuado, implementar a solução é o próximo passo em direção a concretização da experiência da aprendizagem, que equivale ao momento em que é aplicado a proposta do programa de capacitação, que anteriormente havia sido desenhado e desenvolvido. Com o processo da implantação da proposta do Design Instrucional, o educador corporativo vivência a prova de aplicar e mediar a experiência de aprendizagem propriamente dita, com isso sua formação profissional continua sendo impactada pelos processos educativos que lhe são proporcionados pela sua prática.

Salienta-se ainda que durante todo o processo de compreender o problema, projetar, desenvolver e implantar as soluções, o educador corporativo contribui com sua análise de avaliação de todo o constructo resolutivo proporcionado pelo processo educacional, desenvolvendo assim habilidades de: observação, análise, percepção, oratória, planejamento, organização, relacionamento interpessoal, negociação, empatia, etc. (FILATRO, 2019).

Observa-se, então, que a construção de uma experiência de aprendizagem, com ênfase na abordagem de retenção de aprendizagem através da vivência prática

e também nos moldes do Design Instrucional, promove a solidez dos processos na educação corporativa. Todavia, também promove o desenvolvimento da formação identitária do educador corporativo, haja vista que ao viver a experiência de promover a experiência de aprendizagem, o educador é moldado pelo ambiente e pelos processos nos quais está inserido (FILATRO, 2019).

Mediante o exposto neste capítulo, conclui-se, que a experiência profissional do educador corporativo acontece em 3 períodos distintos, o primeiro consiste no período em que realiza suas atividades anteriormente a função de educador, o segundo, ocorre durante a realização da função propriamente dita e o terceiro se efetua no percurso da construção dos programas de capacitação que visam promover a experiência de aprendizagem.

Com relação ao primeiro período, ao iniciar sua profissão, o profissional se depara com diversas situações-problemas. Na diligência de saná-las o profissional desenvolve suas estratégias, aprimora sua expertise em antevê-las e resolvê-las antes que venham acontecer, busca informação para ampará-lo na melhor decisão, constrói *networking* para orientá-lo no processo, aperfeiçoa sua competência de empatia para com os envolvidos e desenvolve a competência de negociação para ampará-lo em suas demandas.

Dessa forma, percebe-se que as experiências vividas no percurso de sua carreira anterior a de educador corporativo geram uma "bagagem" de conhecimento que o auxilia nos processos educativos durante a função de educador. Salienta-se ainda, que é comum nas organizações os profissionais fazerem carreira Y, em que realizam sua profissão de carreira e também contribuem com os sistemas de educação corporativa das empresas como educador corporativo, assim sendo, disponibilizam conhecimento experiencial atualizado para os colaboradores que participam dos programas de capacitação. Portanto, as situações-problemas são condicionantes que surgem no caminho profissional que corroboram para o aperfeiçoamento da formação identitária do educador corporativo. Tardif (2014, p. 149) elucida sobre a relevância dos condicionantes no processo de formação da identidade:

No exercício cotidiano de sua função, os condicionantes aparecem relacionados a situações concretas que não são passíveis de definições acabadas e que exigem improvisação e habilidade pessoal, bem como a capacidade de enfrentar situações mais ou menos transitórias e variáveis. Ora, lidar com condicionantes e situações é formador: somente isso permite

ao docente desenvolver os *habitus* (isto é, certas disposições adquiridas na e pela prática real), que lhe permitirão justamente enfrentar os condicionantes e imponderáveis da profissão. Os *habitus* podem se transformar em um estilo de ensino, em "macetes" da profissão e até mesmo em traços da personalidade profissional: eles se manifestam, então através de um saber ser e de um saber fazer pessoais e profissionais validados pelo trabalho cotidiano.

No que tange ao segundo período, em que o educador corporativo, desenvolve experiências na função propriamente dita, entende-se que a educação enquanto arte, enquanto técnica guiada por valores e enquanto interação, são aspectos que permeiam sua prática no dia a dia da educação corporativa. Assim, compreende-se que ao realizar suas atividades o educador aperfeiçoa suas habilidades na prática, portanto, a qualidade de suas obras é oriunda de anos de vivências que foram sendo aperfeiçoadas através do tempo, ou seja, o princípio da educação como arte se baseia no fato da praticidade, em que quanto mais se prática algo, mais eficaz se torna, haja vista que se não praticar o que se sabe não se produz resultados.

Outro fator evidente, consiste na condução de ações educativas que são pautadas em valores, em que o educador corporativo, na prática de sua função, desenvolve no decorrer do tempo, gerando assim valores que foram frutos de sua vivência experiencial. Ainda é oportuno elucidar que a interação entre aluno e educador cumpre seu papel de relevância na prática educativa, pois o relacionamento interpessoal entre ambos, ocorre durante suas experiências práticas no cumprimento de sua função. Imbernón (2010, p. 77) em harmonia com esse aspecto, diz que:

A compreensão de que a experiência não é neutra, mas eminentemente subjetiva, comprometida com valores éticos e morais, e a crença na capacidade dos professores, por outro lado normal, de serem sujeitos de conhecimento, de dar valor a identidade, de gerarem um conhecimento pedagógico que estrutura e orienta sua teoria e prática.

Em referência ao terceiro período, que trata de compreender a relação entre, a construção dos programas de capacitação que promovem experiências de aprendizagem, com as experiências proporcionadas ao educador durante esse processo, percebe-se que esse fato corrobora no desenvolvimento da formação do seu perfil, visto que os programas de capacitação da educação corporativa priorizam a utilização de métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que visam a vivência prática da ação educativa e assim, ao ser o responsável pelo processo educativo, o educador corporativo está em constante experiências que o modelam e influenciam sua identidade profissional . Portanto, ao identificar necessidades de capacitação,

desenhando, desenvolvendo, implementado e avaliando programas educativos nas empresas que priorizam experiências de aprendizagem, o educador corporativo se apropria de experiências que colaboram para seu desenvolvimento identitário, visto que ao ensinar o educador o faz em sua pessoalidade. Imbernón (2010, p. 79), traz clareza sobre esse assunto quando diz que:

O (re)conhecimento da identidade permite melhor interpretar o trabalho docente e melhor interagir com outros e com a situação que se vive diariamente nas instituições escolares. As experiências de vida dos professores se relacionam às tarefas profissionais, já que o ensino requer uma implicação pessoal.

Portanto, as experiências profissionais estão implícitas na alusão pessoal do educador, que ao se envolver com suas atividades e vendo sua identidade sendo influenciada pelas suas vivências, desenvolve clareza na interpretação do seu trabalho, bem como melhora sua capacidade de interação com os outros envolvidos no processo. Assim, em um novo mundo, no qual a influência das tecnologias tem proporcionado novas experiências para o educador corporativo, torna-se também necessário compreender as implicações da contemporaneidade para sua formação.

4 A IMPLICAÇÃO DA CONTEMPORANEIDADE NA FORMAÇÃO DO EDUCADOR CORPORATIVO

O presente capítulo tem como intento apresentar o contexto social e econômico atual e sua implicação na formação do educador corporativo na contemporaneidade. Portanto, a partir desse objetivo, é plausível refletir como o educador corporativo desenvolve sua formação em tempos de tantas incertezas, mudanças e ascensões tecnológicas, assim, busca-se compreender como o cenário econômico e social do mundo contemporâneo tem influenciado as organizações e consecutivamente seus colaboradores.

Para isso, é oportuno considerar o surgimento de empresas que proporcionaram rupturas sociais e econômicas e que contribuíram para a construção da sociedade do conhecimento, no qual a velocidade e quantidade de dados disponíveis aumentaram de maneira significativa. Posto isto, percebe-se que a educação corporativa também recebeu os reflexos desse novo mundo, visto que teve que buscar novos meios metodológicos para disponibilizar a aprendizagem organizacional, para assim consequir abordar e se adaptar as mudanças ocorridas.

4.1 A contemporaneidade e suas influências para o educador corporativo

Nesse cenário, em que surgem organizações contemporâneas, que influenciam a maneira como as pessoas e as empresas buscam conhecimento, é que Meister e Willerd (2013, p. 1) curiosamente lembram que foi recentemente, nos anos 2000, que:

O Google tinha acabado de sair do escritório na garagem em Menlo Park, Califórnia; a Apple era vista como uma empresa que estava por um fio; ainda faltavam cinco anos para inventarem o YouTube, e o criador do Facebook cursava o colegial. Que diferença faz uma década, não apenas nas ferramentas que usamos para permanecermos produtivos, mas em como levamos nossa vida diária. Quem poderia imaginar as mudanças profundas dos últimos anos?

Nas últimas 2 décadas, houve no mundo, a iminência de inovações que mudaram os meios como as pessoas se relacionam umas com as outras e também como agem com o mercado econômico a sua volta. Portanto, com o surgimento de novas empresas contemporâneas, como exemplo a Google, YouTube, Facebook,

Instagram, Apple, Amazon, Netflix, Uber, Linkedin, as pessoas tiveram acessibilidade a informações, produtos e serviços em uma velocidade, quantidade e preço, que não se tinha anteriormente.

Segundo Meister e Willerd (2013, p. 21):

As mudanças no mundo em que vivemos e trabalhamos estão acontecendo em uma velocidade que não dá às empresas o luxo de gerenciar uma mudança por vez. As evidências estão por toda parte, mas um exemplo eloquente pode ser encontrado nas empresas da lista anual da Fortune 500. Se uma empresa estava na lista em 1980, havia 56% de chance de ainda estar na lista em 1994. Mas, se uma empresa estava na lista em 1994, havia apenas 30% de chance de permanecer em 2007. E veja a velocidade com que as inovações têm chegado em 50 milhões de domicílios: o rádio levou oito anos; a televisão, três; e a internet, quatro; o iPod, três; já o Facebook levou apenas 2 anos para conquistar os 50 milhões de lares.

Diante do entendimento das autoras, fica evidente que as mudanças no mundo globalizado vêm ocorrendo de maneira muito plausível. Assim, com o desenvolvimento das inovações, entende-se que para conseguir acompanhar o cenário contemporâneo, as empresas e os colaboradores se tornam ativos na busca de conhecimentos, para que assim supram as necessidades de informações necessárias para o cumprimento de suas atividades. Em vista dessa perspectiva Meister e Willerd (2013, p. 20) dizem que "48 milhões dos mais de 137 milhões de trabalhadores norte-americanos são trabalhadores do conhecimento, fazendo deles os talentos que mais crescem na maioria das organizações".

Diante deste panorama de grandes transformações e muitas inovações, a sigla VUCA (volatility/ volatilidade, uncertainty/incerteza, complexity/complexidade e ambiguity/ambiguidade), tem sido empregada para sintetizar, em apenas 4 palavras, as condições em que as organizações, empresas e instituições realizam suas atividades no mundo contemporâneo, como demonstra o quadro abaixo:

Quadro 02: Organização das atividades organizacionais no mundo contemporâneo

VOLATILIDADE	INCERTEZA	COMPLEXIDADE	AMBIGUIDADE
Refere-se a natureza,	Diz respeito à falta de	Aponta para os	Indica a nebulosidade
velocidade, volume,	previsibilidade sobre o	múltiplos fatores e	e o potencial de
magnitude ou	presente.	caos que cercam uma	confusão e mal-
dinâmica em que uma		organização e	entendidos em torno
situação pode mudar.		qualquer tomada de	de determinado
		decisão.	evento.

Adaptado de Filatro (2019, p. 8)

Filatro (2019, p. 9), resume o entendimento do mundo VUCA, quando diz que:

Nesse cenário, o maior risco é desconsiderar o fenômeno da obsolescência de competências, pois, da mesma forma que os produtos e serviços são caraterizados por um ciclo de vida específico, também os conhecimentos e as competências tem seu próprio ciclo de vida e, portanto, podem se tornar "obsoletos". Uma vez que vivemos em uma economia baseada no conhecimento, esses ciclos de vida estão estreitando cada vez mais, gerando um senso de "urgência" em preencher as lacunas de conhecimento, em todos os níveis e independentemente da natureza do trabalho desempenhado, da posição geográfica em que as pessoas e organizações estão inseridas, e do setor econômico ou social em que atuam. Isso significa que as competências de hoje e o know-how são insuficientes para enfrentar os empregos e desafios de amanhã. De fato, no turbilhão de incertezas do mundo VUCA, as pessoas precisam atualizar continuamente seu perfil profissional se quiserem ser estratégicas para suas organizações e se manter competitivas no mercado de trabalho. Do ponto de vista organizacional, é desafiador preparar os colaboradores para cenários que ainda nem se sabe com serão.

Percebe-se, em face ao entendimento da autora, que a sociedade contemporânea vivencia a era do conhecimento, em que seu avanço em quantidade e velocidade se multiplicou nos últimos anos como nunca antes da história da humanidade. Portanto, torna-se imprescindível para as organizações e colaboradores estarem continuamente atualizando seu rol de informações, haja vista, que assim como os produtos e serviços tem seus ciclos de vida, o conhecimento também teu o seu. Assim, o mundo VUCA se constitui na velocidade em que as coisas se tornam imprevisíveis, perante a complexidade dos fatores de decisões ambíguos existentes no ambiente corporativo da atualidade.

Nessa mesma perspectiva, Filatro (2019) traz a compreensão que a veemência e velocidade em que o conhecimento e as tecnologias têm se multiplicado e modificado ultrapassa o próprio ciclo de vida do ser humano. Para se ter noção, foram precisos 1500 anos para o conhecimento todo obtido pela humanidade dobrasse de tamanho pela primeira vez. A segunda vez sobreveio com 250 anos após. Esse período de tempo no decorrer da história, foi diminuindo, e em 1900 ocorria a cada 100 anos, em 1945 a cada 25 anos, em 2015 a cada 13 meses e 2020 a cada 12 horas. Nesse mesmo sentido, considerando a data da escrita do livro em 2010, Eboli et al (2010, p. 9) afirma que:

Vivemos em sociedade chamada Sociedade do Conhecimento, produto de uma revolução científica e tecnológica sem precedentes da história. O Conhecimento se torna obsoleto a cada cinco ou dez anos; da mesma forma, o padrão tecnológico da sociedade se renova em espaços de tempo semelhantes.

Nossos antepassados viveram em um mundo muito mais estável no que tange a esses fatores. Em seu tempo, o conjunto de conhecimento ou maneira de produzir e viver em sociedade continuava estável em um período de tempo de aproximadamente uma geração. Tendo em vista ainda mais atrás da história, vamos contemplar períodos em que o conhecimento e a tecnologia ficavam sem avanço durante décadas ou até mesmo séculos. (EBOLI, 2010)

Assim, diante desse quadro, Meister e Willerd (2013, p. 25), contribuem trazendo uma informação bastante pertinente sobre o fato do aumento do conhecimento no mundo digital:

O YouTube sozinho é considerado como a maior biblioteca online de vídeos do mundo, e, em 2007 armazenava mais de 70 terrabytes, ou seja 70 mil gigabytes de dados. Considerando que em 1993, a soma de todo o trafego online do ano foi de, aproximadamente 100 terrabytes, ou 100 mil gigabytes, esse é um desempenho bem impressionante

Diante do exposto, compreende-se que o educador corporativo, está envolvido em um novo mundo organizacional, que se requer dele uma nova postura para o enfrentamento dos dilemas empresariais, no que se refere a educação corporativa. Com a eminência da multiplicação do conhecimento, na qual a partir de um *click* se acessa uma imensidão de dados e informações, o educador se encontra em uma posição muito mais voltada para o profissional mediador, facilitador, instrutor, do que como alguém que é detentor de todo o conhecimento, mais como um profissional que apoia o aprendiz na busca da aprendizagem. Portanto, antigas posturas solidificadas do educador corporativo foram aos poucos sendo dissolvidas por um novo mundo, no qual as circunstâncias fluem em transformações cada vez mais rápidas.

Com a velocidade e incertezas das mudanças, bem como diante da complexidade e ambiguidade do mundo VUCA, o educador corporativo é responsável por estruturar programas de capacitação que venham ao encontro das necessidades de atualizações que as organizações precisam que sejam passadas aos colaboradores, assim a criatividade, pro-atividade, resiliência e agilidade são algumas

das competências desenvolvidas em seu perfil durante sua diligência com a aprendizagem organizacional, no contexto contemporâneo.

4.2 Os reflexos dos avanços econômicos para a educação corporativa e para o educador corporativo

O avanço da educação corporativa decorre em um paralelo com as evoluções ocorridas no ambiente da gestão de empresas. Conforme as revoluções industriais foram acontecendo, a aprendizagem organizacional foi se alinhando com suas demandas, como podemos ver no quadro abaixo:

Quadro 03: Aprendizagem organizacional nas revoluções industriais

1° Revolução industrial	2° Revolução Industrial	3° Revolução Industrial	4° Revolução Industrial
Substituição da	Automação e	Sistema de produção	Fusão de tecnologias
produção artesanal	produção em massa;	flexível;	apagando as linhas
pela produção fabril;	Fatabalasimenta da	Curaimanta da	entre as esferas
Sistema de produção	Estabelecimento da economia do bem-	Surgimento da informática e avanço	físicas, digitais e biológicas;
Taylorista – divisão do	estar social, aumento	das comunicações;	biologicas,
trabalho manual e	de empregos, salários	aac comamoayees,	Profundas mudanças
intelectual;	e benefícios;	Surgimento da	no mercado de
	~	sociedade do	trabalho e nos
Preocupação com a	Educação	conhecimento;	modelos de negócios;
universalização do ensino:	fundamentada no raciocínio, valores	Educação como pré-	Trabalhos intelectuais
erisirio,	éticos e acumulação	requisito para o	mais simples
Divisão social da	do conhecimento de	cidadão produzir,	substituídos por
educação, com a elite	forma organizada.	consumir e viver em	robotização e software
recebendo educação		sociedade;	inteligentes;
superior para gerenciar as empresas		Desenvolvimento de	Economia
e a massa recebendo		pessoas	transformada por
educação técnica para		(trabalhadores) com	internet das coisas, big
realizar operações		autonomia, iniciativa e	data, realidade
repetitivas.		dinamismo.	aumentada, comando
			por voz, impressão 3D
Final do século XVIII	Início do século XX	Meados do século XX	etc. Início do século XXI

Adaptado de Filatro (2019, p. 6 apud AIRES et al., 2017, p. 263; SCHWAB, 2017).

A 1º Revolução Industrial se manifestou com o surgimento do carvão como fonte de energia para os meios de produção, mudando as funções artesanais e proporcionando a mecanização com o advento das máquinas a vapor. Já a 2º Revolução Industrial se concretizou através dos motores a combustão, com o domínio

sobre a eletricidade e o início das linhas de produção em massa. A 3° revolução industrial se fundamentou com a automação que se utilizou da eletrônica e também dá tecnologia da informação para estruturar seus processos. (FILATRO, 2019)

Referente a 4° Revolução Industrial Filatro (2019, p. 7) diz que:

O momento atual de desenvolvimento tecnológico nos situa em um ambiente de ruptura que já é considerado uma 4º Revolução Industrial, na qual um conjunto de tecnologias exponenciais, como big data, inteligências artificiais (IA), Blockchain, internet das coisas (IoT) e muito mais, viabilizam a função do mundo físico, digital e biológico. Por trás dessas tecnologias, podemos identificar alguns vetores distintivos para transição da 3º a 4º Revolução Industrial: o aumento drástico e rápido dos volumes de dados, o poder da computação e da conectividade; o avanço das capacidades analíticas; a introdução da nova forma de interação homem-máquina; e as inovações facilitando a transparência de dados digitais para algo fisicamente utilizável, por meio de aperfeiçoamentos na robótica, impressão 3d, bioimpressão e veículos autônomos.

Da mesma maneira em que houve evoluções no mundo corporativo, houve também na educação, em que na busca por acompanhar as mudanças e dar respostas científicas para os fenômenos, realizou-se mudanças significativas no jeito que se executa as atividades de aprendizagens. Tendo vista as últimas 3 décadas, muitas descobertas ocorreram dentro das empresas e que depois foram abraçadas pela ciência, o contrário também aconteceu, ou seja, soluções que foram desenvolvidas na academia que vieram trazer respaldo para as organizações. Eboli et al. (2010, p. 9), aborda essa questão afirmando que:

O conhecimento cientifico vem evoluindo aceleradamente desde a primeira revolução industrial. O debate sobre a relação de causalidade entre a evolução da ciência e da técnica ao longo desses séculos tem sido intensos e apaixonado. Em alguns momentos dessa evolução a tecnologia parece ter desencadeado avanços que foram posteriormente consolidados pela ciência: em outros, o desenvolvimento tecnológico assentou-se sobre descobertas científicas. O fato é que as evoluções da ciência e da técnica andaram de mãos dadas desde a metade do século XVIII e de forma muito especial nos últimos 30 anos, conduzindo, em nossos dias, à construção da chamada sociedade do conhecimento.

Diante dessa evolução, que não ocorreu somente no meio industrial, mas também no ambiente agrícola e de serviços, bem como no ambiente tecnológico exponencial, compreende-se a necessidade de se estruturar uma Educação 4.0 que esteja alinhada com esse macrocenário. Assim, segue-se abaixo o Quadro 04 que sintetiza os fundamentos da Educação 4.0 aplicada à formação de crianças,

adolescentes e jovens, e também na formação continuada de adultos e da educação corporativa.

Quadro 04: Fundamentos da Educação 4.0 aplicada à formação de crianças, adolescentes e jovens

Etapa	Sociedade	Ambiente de trabalho	Tecnologias	Educação
4.0	Inovadora	Rápida obsolescência do conhecimento e emergência acelerada de novos conhecimentos; desaparecimento de carreiras existentes e emergência de novas carreiras; aumento do número de trabalhadores nômades; foco no desenvolvimento de soft skills (criatividade, empatia, pensamento crítico, comunicação efetiva, empreendedorismo, solução de problemas	Tecnologias analíticas, ubíquas e pervasivas, com aplicativos móveis, mídias multimodais, computação em nuvem, agentes semânticos, ciência dos dados, IA e computação cognitiva	Emergência do conectivismo e da aprendizagem aberta e informal; mix de formatos na educação formal; novos sistemas e credenciamento e acreditação; novos papeis para alunos e docentes; aprendizagem ativa, ágil, imersiva e adaptativa; processos e sistemas de aprendizagem em rede

Adaptado de Filatro (2019, p. 11)

Assim sendo, desse novo cenário emergem implicações imensas para a educação corporativa, visto que os eventos ocorridos no ambiente econômico e social refletem na maneira como as organizações lidam com os fatos. Assim, para acompanhar as mudanças e incertezas provindas da automação, da transformação dos negócios, da obsolescência do conhecimento, da emergência de novos conhecimentos, da utilização da tecnologia nos processos de aprendizagem, as organizações adaptaram suas estruturas de aprendizagem, utilizando-se de metodologias que abordam as questões cruciais da Educação 4.0.

4.3 O educador corporativo e as metodologias do cenário contemporâneo

Diante do panorama contemporâneo, o educador corporativo tem se apropriado das metodologias (cri)ativas, metodologias ágeis, metodologias imersivas e metodologias analíticas para lhe apoiar em suas demandas de trabalho. O design instrucional 4.0 tem sido outra ferramenta que o educador corporativo tem tomado mão para utilizar no desenvolvimento de soluções para aprendizagem organizacional.

As metodologias dão suporte para o educador corporativo aperfeiçoar o Design Instrucional (D.I) nas organizações, que colocando as tecnologias ao seu favor, tem galgado bons resultados nos ambientes de aprendizagens.

Nessa perspectiva contemporânea, necessita-se que o educador esteja em sintonia com as mudanças e incertezas, assim, Imbernón (2019, p. 41) faz referência a sua significância no processo de formação desse profissional:

Formar um professor como um profissional prático-reflexivo que se defronta com situações de incertezas, contextualizadas e únicas, que recorre à investigação como uma forma de decidir e intervir praticamente em tais situações, que faz emergir novos discursos teóricos e concepções alternativas de formação.

No decorrer do dia a dia do educador corporativo, o mesmo se defronta com diferentes situações, que demandam sua atenção para processos de ensino aprendizagem. A diversificação em situações únicas o ajuda a se desenvolver na busca de conhecimentos através de pesquisas que lhe dão suporte para resolver suas questões-problemas. Esse fato conduz o educador a uma prática reflexiva de suas atividades, na qual a experiência que se está vivendo o está instigando na busca de informações para entregar melhores condições de aprendizagem aos seus educandos.

Imbernóm (2010), diz que a formação de professores historicamente tem sido realizada para a solução de problemas genéricos, uniformes, padronizados, através de um professor especialista se disponibilizava soluções a todos, acreditando que as soluções eram cabíveis a todos os professores, em todos os contextos geográficos e sociais. Portanto, Imbernóm (2010, p. 54) diz que:

É evidente, desde a muito tempo, que, na realidade dos professores, não há tantos problemas genéricos, senão muitas situações problemáticas que ocorrem em contextos sociais e educacionais determinados, os quais se tornaram mais complexos ultimamente. Na formação, o contexto em que se dão as práticas educativas, ou seja, a própria instituição educacional e a comunidade que a envolve, assume uma importância decisiva.

Percebe-se nas palavras do autor que na formação continuada de professores é imprescindível que existam instrumentos de aprendizagem que desenvolvam no professorado competências e os capacite para o enfrentamento de questões-problemas do seu cotidiano, bem como que eles mesmos possam analisar questões problemas vivenciadas e utilizá-las nas capacitações de formação continuada. Diante

desse fato, compreende-se que a prática-reflexiva do educador é um ambiente formativo de sua identidade, no qual o pensar, sentir e agir de suas ações-reflexões em seu contexto social, educacional e organizacional promovem seu desenvolvimento.

Diante desse cenário é que Imbernóm (2010, p. 55) faz uma reflexão sobre a relevância da formação em abordar as situações-problemas que ocorre no contexto educacional:

Se a diversidade das práticas educativas é evidente, se o contexto influi na forma de ensinar e pensar a educação, se é difícil falar de professores, sendo melhor falar "profissionais e professores", a alternativa a essa formação padronizadora e solucionadora de problemas é a sua progressiva substituição, dirigida por especialistas acadêmicos que dão soluções a tudo, por uma formação que se aproxime das situações problemáticas em seu próprio contexto, isto é, da prática das instituições educacionais. Uma formação que, partindo das complexas situações problemáticas educacionais, ajude a criar alternativas de mudança no contexto em que se produz a educação; que ajude mais do que desmoralize quem não pode pôr em prática a solução do especialista, porque seu contexto não lhe dá apoio ou porque as diferenças são tantas, que é impossível reproduzir a solução, ao menos que esta seja rotineira e mecânica.

O educador corporativo se defronta com situações-problemas constantemente em suas atribuições, questões que necessitam de atenção para identificá-las e solucioná-las. Com isso, as corporações têm desenvolvido programas com trilhas de conhecimentos que tem como intento formar os educadores para o enfrentamento das situações-problemas. Sendo assim, tendo em vista o desenvolvimento de uma educação corporativa contemporânea, as organizações se apropriaram da estratégia de D.I 4.0 (design instrucional) para estabelecer uma gestão de aprendizagem que tem como objetivo identificar problemas organizacionais e promover soluções que atendam às necessidades específicas da sociedade do conhecimento.

Filatro (2014, p. 27) conceitua o DI 4.0 como um:

Processo (conjunto de atividades) de identificar um problema (uma necessidade) de aprendizagem e desenhar, implementar e avaliar uma solução para esse problema, ou seja, o design instrucional consiste em uma sequência de etapas que permitem construir soluções variadas — seja um curso, um programa de estudos, uma trilha de aprendizagem, um vídeo educativo, um tutorial multimídia, um livro didático impresso ou digital — para necessidades educacionais específicas.

O processo de desenhar as soluções de aprendizagens específicas está pautado em quatro etapas, sendo elas: compreender o problema, projetar e

desenvolver uma ou mais menções, implementar a solução e avaliar a solução. Portanto, o educador corporativo está envolvido em um ambiente de aprendizagem que constantemente desenvolve a análise-reflexiva de uma situação-problema, para que assim possa estabelecer um caminho de ensino-aprendizagem específica para atender a demanda requisitada. O quadro abaixo ajuda a especificar esse processo:

Quadro 05: Processo de desenhar as soluções de aprendizagens

Compreender o problema	Projetar e desenvolver uma ou mais menções	Implementar a solução	Avaliar a solução
ANÁLISE DO PROBLEMA	DESIGN E DESENVOLVIMENTO	ENTREGA	AVALIAÇÃO
Estrutura da força de trabalho. Resultados de pesquisas com funcionários. Necessidades de desenvolvimento em estreito alinhamento com o planejamento estratégico.	Design da solução a partir da análise de necessidades e competências. Identificação de requisitos do projeto. Gestão de fornecedores.	Gestão do projeto, com acompanhamento do início à entrega. Alinhamento entre parceiros internos e externos. Entrega da solução educacional.	Avaliação de: Satisfação. Geração de conhecimento. Aplicação da aprendizagem. Resultados para o negócio. Avaliação do retorno sobre o investimento (ROI)

Fonte: adaptado de Filatro (2019 apud KOLO ,2013).

Diante das constantes mudanças globais e das incertezas proporcionadas pelo mundo contemporâneo é que a educação corporativa toma mão do DI 4.0, que difere do padrão tradicional do D.I tradicional de 5 etapas (Compreender o problema, projetar uma solução, desenvolver a solução, implementar a solução e avaliar), pois no D.I 4.0 une em única etapa os processos de projetar uma solução e desenvolver uma solução. Portanto, o D.I 4.0 promove inovações na utilização de metodologias e tecnologias, tendo como foco o desenvolvimento da formação dos colaboradores das organizações contemporâneas. De posse desse entendimento, no que tange a metodologias, Filatro (2019) faz uma reflexão sobre as metodologias (cri)ativas, metodologias ágeis, metodologias imersivas e metodologias analíticas e suas contribuições para a educação corporativa.

Ao tratar da **metodologia (cri)ativa**, a autora elucida que como o próprio nome diz, essa abordagem se assenta no conceito da criatividade. O termo traz a ideia de uma evolução do conceito de metodologias ativas que já é bastante utilizada nos ambientes educacionais e que tem estado bem presente no ambiente organizacional.

Nesse contexto, três princípios básicos fundamentam essa aprendizagem: o primeiro faz referências ao protagonismo do aluno, que tem como objetivo corresponder com a centralidade na pessoa. O Segundo, a colaboração, refere-se a aprendizagem social e a centralidade nas pessoas. E o terceiro, a ação-reflexão, aborda o processo de transformar a experiência individual em conhecimento e o conhecimento adquirido em experiência prática. Nesse sentindo Filatro (2019, p. 58) traz a relevância da teoria conectivista que se traduz na:

Organização de ambientes de aprendizagem abertos, motivadores, dinâmicos e em rede, possibilitando a aquisição e a aplicação de conhecimento, a participação (virtual) e as ações em equipes interdisciplinares, multissetoriais, multiculturais e até multinacionais, abordando problemas e oportunidades desafiadoras. Nesse sentido, essa corrente se constitui em um desafio, principalmente para as universidades corporativas e escolas de negócios atuais, que precisam oferecer uma resposta eficaz aos desafios urgentes da rápida obsolescência de competências e do crescimento exponencial do conhecimento e, ao mesmo tempo, à necessidade premente de impulsionar a inovação para a competitividade e a criação de valor na economia do século XXI.

É em resposta a esse desafio que as organizações caminham com a estratégia de organizar toda a experiência de aprendizagem em torno de oportunidades de (cri)atividade. Com isso, as metodologias (cri)ativas englobam um conjunto de técnicas e estratégias educacionais que percorre desde os estudos de caso à sala de aula invertida (*flipped classroom*), da aprendizagem baseada em problemas à aprendizagem baseada em projetos, do movimento *maker* à abordagem de *design thinking*. (FILATRO, 2019)

As **metodologias ágeis** se constituem em outra estratégia que tem contribuído para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Segundo Filatro (2019, p. 64):

As metodologias ágeis reúnem conceitos e práticas que lidam com a administração do tempo e da atenção – recursos tão escassos quanto valiosos quando se trata do ser humano -, sob influência da mentalidade ágil que surgiu na área de desenvolvimento de *software*.

A educação corporativa se beneficia com a estratégia das metodologias ágeis que se estruturam com base em vários estudos que defendem a mentalidade ágil na educação, com por exemplo, o Manifesto Ágil para o Ensino-Aprendizagem, o *Agile-Teaching/Learning Methodology* (ATLM) e também a chamada "pedagogia extrema", FILATRO (2019). Entretanto o Manifesto Ágil para o Ensino-Aprendizagem

compreende princípios da pedagogia ágil, que vem ao encontro da necessidade contemporânea de aprendizagem, o quadro abaixo clarifica bem os fatos com as diferenças com a pedagogia convencional:

Quadro 06: Princípios da pedagogia ágil

PEDAGOGIA ÁGIL		PEDAGOGIA CONVENCIONAL
Prática	Mais	Teoria
Escolha do aluno	que	Informação e controle
Aprendizagem e aplicação de habilidades		Aprendizagens de fatos
Colaboração		Concorrência
Aprendizagem personalizada		Modelos padronizados
Aprendizagem coo construída		Aprendizagem liderado por professores

Fonte: adaptada de Filatro (2019).

Além desses contextos citados, outros fatores contribuem para o entendimento das metodologias ágeis, como a economia de atenção, o microtudo, a mobilidade tecnológica e conexão contínua.

Tendo em vista a significância da experiência na aprendizagem é que surgem as **metodologias imersivas**, vindo para suprir as lacunas da aprendizagem organizacional deixada pela falta de engajamento, conforme declara Filatro (2019, p. 72):

Dizer que a experiência de aprendizagem e a imersão são a solução para combater a falta de engajamento e os altos índices de evasão nos vários tipos de educação oferecidos atualmente, incluindo a educação corporativa, é um mantra cada vez mais repetido. Nesse contexto, as metodologias imersivas favorecem a aprendizagem experiencial e imersiva, com base em três princípios essências: engajamento e diversão – possibilidade de vivenciar a sensação, intuição, sentimento e pensamento com base na perspectiva do diverso, pelo uso de desafios e regras delimitadoras; experiência de aprendizagem – foco na experiência prática e completa que ocorre pela imersão e simulação, considerando o erro como etapa do processo de aprendizagem, e; tecnologias imersivas – uso de dispositivos que ampliam ou simulam, em tempo real outras versões da realidade.

No que tange ao engajamento, a gamificação é uma das maneiras mais comuns para manter o aprendiz envolvido. A estratégia se fundamenta de estruturas da linguagem de jogos, isso não quer dizer que são jogos propriamente ditos. Na gamificação os educandos não jogam um jogo inteiro, do início ao fim, mas realizam atividades que estão estruturadas com elementos de jogos. A experiência de aprendizagem aborda qualquer interação, cursos, programas de desenvolvimento ou qualquer outra situação que tem como foco a aprendizagem, seja por meio de

ambientes tradicionais, internos ou externos. As tecnologias imersivas se referem as experiências de aprendizagem que se utilizam de ambientes virtuais como ferramentas para auxiliar na transmissão e vivência experiencial no compartilhamento de conhecimento. (FILATRO, 2019)

No cenário das **metodologias analíticas**, Filatro (2019, p. 83) diz que:

A orientação a dados aplicada ao campo educacional alavanca de forma totalmente inovadora tanto o protagonismo do aluno (metodologias (cri)ativas) como o melhor aproveitamento de tempo para aprender (metodologias ágeis), além de prover uma experiência de aprendizagem realmente significativa (metodologias imersivas). Essas ações são enriquecidas pelas possibilidades de adaptação e personalização em massa propiciadas por tecnologias inteligentes de última geração. Para isso, apoiamse em alguns princípios fundamentais, tais como: analítica da aprendizagem - análise de dados educacionais para subsidiar a tomada de decisão informada; adaptação/personalização capacidade _ ajustar automaticamente a proposta educacional à individualidade humana, tanto no que se refere a variáveis estáticas (como perfil) como as variáveis dinâmicas (como processo de desempenho); inteligência humano-computacional combinação da inteligência artificial (IA) com capacidade humana de pensar criticamente, lidar com incertezas e agir com empatia e ética.

A sociedade contemporânea está cotidianamente envolvida em uma quantidade de dados exorbitantes, devido as interações humanas existentes. Com o desenvolvimento e a disseminação de tecnologias digitais e o aumento exponencial do uso de smartphones, computadores, tabletes e da internet das coisas, produzemse, constantemente, um montante, em uma velocidade e/ou variedade enorme de dados. Com isso, a ciência de dados emerge como um cenário de investigação teórico e metodológico que se anexa à ciência da computação, educação, estatística e outras ciências sociais para analisar e entender os fenômenos existentes, a partir da busca de compreensão da quantidade eminente de dados. Diante desse fato, a educação corporativa está imersa em uma explosão de dados que tem conduzido as ações organizacionais a estar mediadas por mídias digitais (como tem ocorrido por exemplo na educação à distância e no sistema hibrido), assim todas as ações dos alunos, professores e envolvidos no processo ficam registradas no sistema computacional. Assim sendo, é cada vez mais evidente a necessidade de compreender esses dados e de aperfeiçoar a competência no processo decisório relativo a aprendizagem organizacional. (FILATRO, 2019)

Diante desse panorama contemporâneo, a educação corporativa também é influenciada por dois tipos de aprendizagem: a aprendizagem adaptativa e a aprendizagem personalizada, que tem por finalidade, respectivamente, à adaptação e

à personalização da proposta educacional às características e necessidades individuais. Portanto para desenvolver a aprendizagem adaptativa e personalizada, a educação corporativa se fundamenta nos princípios da aprendizagem analítica, de adaptação/personalizada e de inteligência humano-computacional.

Assim sendo, segundo Filatro (2019. p. 84) a **analítica da aprendizagem** pode ser entendida:

Como uma abordagem para medição, coleta, análise e divulgação de dados sobre os alunos e seus contextos, com o propósito de compreender e otimizar a aprendizagem e os ambientes em que ocorre. Embora recente, a analítica da aprendizagem revela seu potencial de inovação no paralelo traçado com outros setores da sociedade. Assim, da mesma forma que Amazon, Netflix e Google têm cada vez mais coletado, armazenado, tratado e interpretado dados dos usuários para adaptar recomendações e propagandas a seus consumidores e potenciais clientes, os educadores, os pesquisadores e os próprios alunos também podem se basear em dados para adaptar a proposta original de um curso às necessidades e aos interesses individuais.

Portanto, diante das palavras da autora, percebe-se que as aprendizagens analíticas têm como objetivo coletar dados, transformá-los em informação e posteriormente utilizá-los como conhecimento para melhor compreender os cenários educativos e também melhor identificar os comportamentos e necessidades dos aprendizes/colaboradores. Desse modo, os sistemas de educação corporativa melhoram a adaptação/personificação da aprendizagem a quem vai recebê-la, assim Filatro (2019, p. 89), clarifica dizendo que:

Caracteriza-se basicamente pela adaptação da proposta de DI (design instrucional) as características de um aprendiz ou de um grupo de aprendizes, baseada na ideia de que as pessoas são diferentes e aprendem de formas diferentes. Por consequência, a proposta de DI não pode ser igual para todas as pessoas, ainda que os objetivos de aprendizagem sejam comuns a um grupo de aprendizes. Assim, as metodologias e as tecnologias aplicadas à experiência de aprendizagem resultam em entrega de conteúdos e proposição de atividades sob medida dos seus conhecimentos prévios, seus interesses, suas preferencias, seus estilos de aprendizagem e sua capacidade de aprender.

No que se refere as metodologias analíticas, valida-se abordar o princípio da aprendizagem **Inteligência humano-computacional**, que traz o entendimento da necessidade de que o educador tem de se envolver com as ferramentas tecnológicas disponíveis na contemporaneidade, para assim implementar nos processos educativos. Filatro (2019, p 90) enfatiza que:

Atualmente, não é possível pensar em educação corporativa inovadora sem contar com recursos de inteligência computacional. Termos como IA (inteligência artificial), *chatbots*, computação cognitiva, DT (design Thinking) e ML (aprendizado de máquina), pulam nas discussões e publicações na área educacional, anunciando um salto disruptivo em relação à maneira como aprendemos e ensinamos

Diante desses três princípios da metodologia analítica, percebe-se sua influência positiva sobre a educação corporativa, trazendo ferramentas e caminhos que atendem à demanda contemporânea de agilidade e objetividade na aprendizagem, ou seja, métodos que proporciona a economia de tempo em direção a conquistar mais espaços comerciais.

Assim sendo, para contemplar os aspectos contemporâneos temporais na aprendizagem organizacional, os sistemas de educação corporativa se fundamentam nas metodologias (cri)ativas, ágeis, imersivas e analíticas, para a construção de um D.I 4.0 (design instrucional) que venha a atender as demandas de aprendizagem das empresas. Portanto, as situações-problemas são abordadas através das metodologias, que a partir da análise dos problemas, planeja uma ou mais soluções de aprendizagem para que sejam implementadas, no intuito de entregar um programa de capacitação que contribua no desenvolvimento de competências dos colaboradores. Sendo o educador corporativo um dos responsáveis por esses processos, ao se envolver na solidificação dos programas, o mesmo estabelece uma relação/reflexão entre seu ofício e o mundo contemporâneo a sua volta, demonstrando assim o aspecto formador que essa vivência proporciona em sua identidade.

Tendo em vista o processo dialógico realizado, pode-se perceber os reflexos da contemporaneidade no caminho percorrido pelo educador corporativo no cumprimento de sua função. Com isso, identifica-se que as situações-problemas e a busca de soluções para resolvê-las, tem proporcionado ao educador corporativo um caminho reflexivo e experiencial, o qual tem trilhado em sua jornada docente. Para que essas soluções sejam desenvolvidas, o educador corporativo se harmoniza com a estratégia do D.I 4(design instrucional) que busca compreender os problemas organizacionais existentes e que necessita de aprendizagem específica para sanálos, após projeta e desenvolve soluções de aprendizagem, em seguida, implementa as soluções desenhadas para que se possa corrigir os déficits da situação problema, e por fim, avalia as soluções para identificar os erros e êxitos ocorridos pelas implementações oriundas do processo.

Cabe ressaltar ainda, que para o desenvolvimento do processo do D.I 4.0, o educador corporativo se alinha com as metodologias (cria)ativas, ágeis, imersivas e analíticas, para lhe darem suporte na construção de programas de aprendizagem que sustentam as necessidades corporativas de aprendizagem e que venham ao encontro do desenvolvimento educacional humano. No entanto, para o manuseio e implementação das metodologias citadas, exige-se do educador corporativo um perfil inovador, empático, atualizado, comunicativo, focado em resultados, analítico, reflexivo, mediador, facilitador, resiliente e apto para lidar com incertezas e mudanças.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O presente capítulo traz a análise e discussão de dados da pesquisa e seus desfechos. Tendo em vista o objetivo de compreender o perfil do educador corporativo contemporâneo, identificando quais conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são necessários para sua prática educativa no ambiente organizacional. Assim sendo, doravante a esses objetivos, espoem-se a seguir os resultados alcançados, como também as análises realizadas a partir dos dados empíricos levantados na pesquisa de campo, demonstrando assim os aspectos qualitativos que contribuem para a compreensão do perfil do educador corporativo contemporâneo.

Por se tratar de um tema pouco explorado, a pesquisa se apropriou do estudo de campo para compreender o fenômeno e utilizou a técnica de entrevista semiestruturada para o levantamento de informações com educadores corporativos que estão inseridos no ambiente da educação corporativa. Para ancorar a análise dos dados coletados, apropriou-se do método de Análise Qualitativa, pois traz em sua performance as condições de compreender as teorias desenvolvidas no referencial teórico e também constrói um elo interativo com as informações levantadas nas entrevistas com os sujeitos, estabelecendo-se assim uma visão hermenêutica sobre o objeto.

Diante de tal proposição, compreendeu-se que a <u>Análise Textual Discursiva</u> se configurou em uma técnica qualitativa que trouxe fundamentos para se analisar com mais eficácia os dados coletados. A Análise textual Discursiva se constitui em um processo de desconstrução e reconstrução de significados e sentidos, abordando a descrição e a interpretação dos dados para percorrer o percurso do "ir e vir" e assim estabelecendo uma perspectiva de entendimento da contextualização dos sujeitos e do embasamento teórico da pesquisa.

A análise textual discursiva se constitui em um ciclo de três etapas: inicia-se com um movimento de desconstrução, em que o corpus é fragmentado e desorganizado, instituído de **Unitarização**; em seguida um processo intuitivo organizado de reconstrução, com emergência de novas compreensões, configurando a etapa da **Categorização**; então, após, necessita-se que tais percepções sejam comunicadas e validadas cada vez com maior clareza em forma de escritas, ou seja

a etapa da **Comunicação**. Esse conjunto de movimentos constitui um exercício de aprender que se utiliza da desordem e do caos, para possibilitar a emergência de formas novas e criativas de entender os fenômenos investigados (MORAES, 2003).

A primeira etapa, definiu-se logo após ter decidido os textos que integraram o corpus a ser analisado, delimitou-se na desconstrução dos textos e sua unitarização. Após leitura e impregnação do corpus, surgiram as unidades de análise ou também denominadas de unidades de significado e sentido. Nesta fase, procedeu-se a fragmentação dos textos, alocando-os em suas respectivas unidades de análise conforme sua relevância (MORAES, 2003, p. 195).

As unidades de análise sempre estão alinhadas com os objetivos da pesquisa. Podem ser construídas a partir de critérios que expressão a realidade prática do objeto, bem como seus significados e sentidos. Posto isto, pode se dizer que suas definições partem tanto de categorias a priori, como de categorias emergentes. A possibilidade a priori se constitui quando se conhece de antemão os temas mais relevantes para a pesquisa, assim simplesmente se separa as unidades de acordo com esses temas ou categorias. Todavia, uma pesquisa também pode construir categorias a partir da execução das análises, com base no conhecimento tácito do pesquisador, que sempre visara alinhar as unidades e categorias para atender os objetivos da pesquisa. (MORAES, 2003).

Para essa etapa, portanto, é necessário compreender primeiro que a educação corporativa na contemporaneidade está presente em distintas classes de organizações, sendo que em empresas de grande porte estão estruturadas como Universidades Corporativas e como departamento de T&D (treinamento e desenvolvimento); em empresas também de grande porte que ainda não alinharam sua visão de desenvolvimento humano com a estratégia da Universidade Corporativa e empresas de médio porte que não possibilitam de recursos para tal fim, há as organizações externas, que são empresas de consultoria, institutos e escolas de negócios, que prestam serviços no mercado da educação corporativa.

Sendo assim a presente pesquisa não tem a intencionalidade de compreender especificadamente cada classe que se encontra no cenário atual da educação corporativa. Todavia, de posse do objetivo de compreender o perfil do educador corporativo contemporâneo, identificando quais conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são necessários para sua prática educativa no ambiente organizacional,

teve-se a intenção de analisar o perfil dos educadores que estejam inseridos nas três classes citadas, chegando assim a uma compreensão mais concreta da identidade do educador corporativo.

Contemplando o processo da unitarização, após esquadrinhados os textos que fazem relevância para a pesquisa, foi estruturado eixos temáticos ou categorias a priori, fundamentado nas perguntas da entrevista com os educadores corporativos que contemplam os objetivos da pesquisa, conforme descrito no Quadro 07 abaixo:

Quadro 07: Eixos temáticos, objetivos e perguntas

EIVOS			
EIXOS TEMÁTICOS	OBJETIVOS	PERGUNTAS	
Competências	Descrever o histórico da Educação Corporativa, suas definições e os sujeitos que fazem parte desse processo educativo. Identificar quais competências técnicas e pedagógicas do educador corporativo são essenciais para sua prática educativa.	 Na sua visão, como as origens da educação corporativa influenciaram as exigências empresarias de competências do educador corporativo na modernidade? Na sua opinião quais os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são necessários para o educador corporativo na contemporaneidade? Em sua percepção como a competência de administrar a progressão das aprendizagens contribui para sua prática de ensino organizacional? Em seu ponto de vista qual a relevância do trabalho em equipe para o educador corporativo? Na sua análise quais são as competências técnicas e pedagógicas essenciais para a prática educativa do educador corporativa? 	
Experiência	Descrever como experiências empresariais colaboram com o desenvolvimento do perfil do educador corporativo.	 Quanto tempo de experiência tem na área na qual ensina? Na sua perspectiva, as experiências empresarias te ajudam a organizar e dirigir situações de aprendizagens? Na sua percepção, como as experiências empresarias te beneficiam no processo de envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho? Como experiência contribui para o enfrentamento dos deveres e dilemas éticos da profissão? 	

Panorama contemporâneo	Apresentar o contexto social e econômico atual e sua implicação na formação do educador corporativo contemporâneo.	 10. Na sua ótica, como o cenário social e econômico atual influencia o desenvolvimento da identidade do educador corporativo? 11. Considerando o cenário atual, quais são as exigências que a modernidade traz ao educador corporativo no contexto da utilização da tecnologia no ensino aprendizagem?
---------------------------	--	---

A próxima etapa consistiu na **categorização**, um processo contínuo de análises entre as unidades escolhidas no processo inicial com os agrupamentos de elementos semelhantes. Ou seja, o conjunto de elementos de significação próximos as unidades que constituem as categorias. Com o processo de categorização não se identificou elementos semelhantes e não se definiu categorias precisas emergentes. Com isto, levando em consideração que as categorias estavam ajustadas e delimitadas com seus elementos pertinentes, iniciou-se a diligência de confeccionar as conexões e relações existentes entre elas, assim sendo, elaborando o construto teórico do metatexto, que constitui a próxima etapa do processo dialógico.

Por último, a terceira etapa da Análise Textual Discursiva, qualificada como comunicação, caracterizou-se na construção de um **metatexto** descritivo-interpretativo que visou realizar uma análise textual qualitativa na perspectiva de expressar intuições e novos entendimentos, com base na impregnação intensa do corpus da análise. Desse modo, teve-se o cuidado em construir um sentido amplo da compreensão dos fenômenos investigados. A edificação dessa construção foi um processo reiterativo, em que se realizou um movimento de reanalisar periodicamente os entendimentos já alcançados, encontrando assim novos significados e sentidos através de contínuo questionamento e críticas.

Sendo assim, a validação das compreensões granjeadas se solidificou através de interlocuções teóricas e empíricas, clarificando a relevância da relação entre teoria e prática (MORAES, 2003). A Análise Textual Discursiva forneceu um processo autoorganizado de novos significados em relação ao objeto de estudo, embasando-se nos materiais textuais concernentes ao fenômeno. Nessa perspectiva, o que se viu foi um contínuo aprender organizado, resultando sempre em um novo conhecimento. (MORAES, 2003)

Sendo assim, a Análise Textual Discursiva se mostrou como uma escolha prudente para a pesquisa em foco, pois se constitui em uma metodologia que trouxe amparo para a interpretação dos textos de campo do corpus do estudo, possibilitando a criação de categorias fundamentais que auxiliaram na organização e construção do metatexto. Com a metodologia proposta, teve-se como propósito esclarecer o fenômeno investigado através de uma perspectiva de interpretação, em que se valoriza as percepções dos sujeitos abordados e também compreende a relevância das origens para o processo formativo.

Tratando-se do universo de pesquisa e da amostra, é importante salientar que foram abordados <u>8 educadores</u> corporativos que estão inseridos nas <u>três dimensões distintas</u> da educação corporativa. Três educadores vivenciam experiências educativas em Universidades Corporativas, um está alocado em sistemas de treinamento e desenvolvimento de pessoas e quatro possuem práticas educativas em empresas de consultoria que prestam serviços de educação a diversas empresas no mercado. Escolheu-se esse caminho pelo fato de que o "universo em questão não são os sujeitos em si, mas suas representações, conhecimentos, práticas, comportamentos e atitudes" (MINAYO, 2002, p. 48).

A escolha desses sujeitos se deu pela <u>tipologia de amostragem por acessibilidade</u>, devido ao conhecimento do pesquisador em relação a instituição que dispõem do departamento de T&D, na qual há o cargo de educador corporativo, bem como com educadores autônomos que prestam serviço de consultoria na área de educação corporativa e também com educadores que vivenciam a educação corporativa em um ambiente de Universidade Corporativa. Assim, chegou-se ao número de 8 sujeitos, por compreender que esse número é representativo para uma compreensão do objetivo da investigação em uma perspectiva qualitativa de pesquisa.

Os educadores foram abordados através de seus e-mails, telefone celulares e aplicativos de mensagens. Os contatos foram buscados através de *network* do pesquisador. Na organização que possui o departamento de T&D, o pesquisador entrou em contato com os responsáveis do setor de RH por meio de telefone, e-mails e aplicativos, obtendo assim a autorização para a realização da entrevista com o educador por eles destinados.

Teve-se a intencionalidade de entrevistar tais sujeitos devido as diferentes experiências e perspectivas que as três classes fornecem a cada educador, gerando assim percepções diferentes uns dos outros.

Devido ao atual cenário do COVID-19¹, em que o distanciamento social tem sido orientado pelo Ministério da Saúde, as entrevistas foram realizadas via aplicativos de videoconferência, foi colhida a autorização com os sujeitos para sua devida gravação. A entrevista contemplou perguntas que objetivaram buscar respostas a questão problema e objetivos, bem como contribuíram para as confirmações do construto teórico e também com subsídios para a análise de dados.

Sendo assim, com o intento de melhorar a assertividade na representação das informações angariadas, os dados foram analisados por subtítulos, que representam as categorias a priori, que estão fundamentadas nas perguntas das entrevistas realizadas com os educadores corporativos, no percurso da diligência da coleta, como se descreve no quadro 08 a seguir:

Quadro 08: Categorias e Subcategorias da análise

Categoria:	Subcategorias:
1. Competência	✓ A influência das origens da educação
	corporativa nas exigências
	empresarias.
	✓ CHAV.
	✓ Administração da progressão da
	aprendizagem.
	✓ Trabalho em equipe.
	√ Técnicas e metodologias utilizadas
	na prática educativa do educador
	corporativo.
2. Experiência	✓ A contribuição da experiência no
	processo de organizar e dirigir
	situações de aprendizagens.

¹ A pandemia do coronavírus (COVID-19) consiste em uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2, em que teve seu início no final do ano de 2019 na cidade de Wuhan, na província de Hubei, na República Popular da China. Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia, que posteriormente foi identificada como uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos. Em 11 de março de 2020, a **COVID-19** foi caracterizada pela OMS como uma **pandemia.**

_

	✓ O benefício da experiência no	
	processo de envolver os alunos na	
	aprendizagem.	
	O amparo da experiência nos	
	deveres e dilemas éticos.	
3. Panorama contemporâneo	✓ A influência do cenário social e	
	econômico no desenvolvimento da	
	identidade do educador corporativo.	
	✓ Exigências da modernidade ao	
	educador corporativo no contexto da	
	tecnologia.	

Para representar as categorias e subcategorias a priori no processo investigativo com os sujeitos anônimos, foram elaboradas perguntas para a realização das entrevistas, a partir disso, com a finalidade de identificar as respostas concebidas de cada educador corporativo, utilizar-se-á a seguinte nomenclatura: EC, acrescido de numeração individual, conforme quadro 09 abaixo:

Quadro 09. Nomenclatura dos sujeitos

SUJEITO	SEGMENTO	NOMENCLATURA
EDUCADOR CORPORATIVO	UNIVERSIDADE CORPORATIVA	EC1, EC2, EC3
EDUCADOR CORPORATIVO	CONSULTORIA EXTERNA	EC5, EC6, EC7, EC8
EDUCADOR CORPORATIVO	T&D	EC4

5.1 Competência

Na busca em descrever o histórico da Educação Corporativa, suas definições e os sujeitos que fazem parte desse processo educativo, bem como identificar quais competências técnicas e pedagógicas do educador corporativo são essenciais para sua prática educativa, é que se pautou a necessidade de investigar em campo: como as origens da educação corporativa influenciaram as exigências empresariais de competências do educador corporativo na contemporaneidade? Quais os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são necessários para o educador corporativo na contemporaneidade? Como a competência de administrar a progressão das aprendizagens contribui para sua prática de ensino organizacional?

Quais competências técnicas e pedagógicas do educador corporativo são essenciais para sua prática educativa? Qual a relevância do trabalho em equipe para o educador corporativo? Quais são as competências técnicas e pedagógicas essenciais para a prática educativa do educador corporativo?

A partir das análises das respostas dos entrevistados e também do referencial teórico que contempla as respectivas respostas, contemplar-se-á como os fatores históricos da educação corporativa e as competências técnicas e pedagógicas influenciam na formação identitária do educador corporativo.

5.1.1 A influência das origens da educação corporativa nas exigências empresarias.

Diante das respostas dos entrevistados, percebe-se que as organizações são influenciadas por sua cultura e por seus valores, que vão sendo construídos desde o começo de sua origem e também durante sua história corporativa. Tendo um olhar para os primórdios das revoluções industriais e início do processo fabril e industrial, quando houve a migração do meio rural para o urbano, pode-se entender que se teve nesse momento da história uma ruptura cultural do trabalhador, haja vista, que tiveram que iniciar suas atividades em um novo ambiente de trabalho totalmente diferente do estavam acostumados, assim, tendo que absolver a cultura de um novo cenário em suas vidas.

Portanto, os trabalhadores, naquele instante buscavam trabalho e as fabricas por trabalhadores, porém a mão de obra era desqualificada para as atividades e necessitava de aperfeiçoamento. Sendo assim, já nos primórdios das revoluções, entendia-se que a educação era relevante para os colaboradores, para um melhor desenvolvimento das atividades fabris, ou seja, a educação como ferramenta de desenvolvimento humano para uma melhor condição profissional ao colaborador e para a empresa melhores resultados alcançados com a perícia de mão de obra para as operações.

Tendo em vista essas questões, a educação corporativa nas organizações vem se desenvolvendo através dos anos e o que se vê hoje é que as diligências em capacitar os colaboradores para o alcance de melhores resultados ainda é um padrão organizacional muito presente nas empresas contemporâneas. Assim sendo, é exigido do educador corporativo na contemporaneidade uma postura de parceria com

as empresas, seu trabalho deve estar alinhado com a visão, missão e valores da empresa, para que em unicidade possam alcançar os resultados esperados.

Na contemporaneidade, as organizações estão vivenciando um cenário competitivo sem precedentes. Com isso as empresas têm buscado desenvolver em seus colaboradores competências que contribuam para o atingimento de seus objetivos, o foco tem sido em comtemplar as competências críticas do negócio. Entendendo que o educador corporativo está envolvido nesse ambiente, percebe-se que sua identidade é influenciada pelas exigências que sua função requer. Sendo assim, a formação do educador corporativo é estimulada por um cenário altamente competitivo, exigindo dele competências que as organizações necessitam para realizar suas atividades.

Outro aspecto que o ambiente organizacional tem influenciado na formação do educador corporativo faz referência a postura de professor detentor de conhecimento, que é oriundo dos primórdios do mundo industrial e fabril. Os colaboradores nas empresas foram aculturados com uma educação na qual eles recebem do professor o conhecimento necessário, ou seja, são sujeitos passivos a apenas receber o conhecimento.

Porém, na contemporaneidade, tem-se exigido dos educadores um perfil mais de mediador, de facilitador, de instrutor, no qual o protagonismo na busca do conhecimento não está no professor e sim no aluno (colaborador). Com isso o pragmatismo tem dado forma a conduta dos educadores, que tem buscado alinhar a teoria com a prática de maneira mais específica e assim trazendo clareza aos educandos com a mediação de vivências práticas em seus programas de desenvolvimento. Sendo assim, entende-se que as origens e o histórico corporativo através dos anos trouxeram para seu meio a influência de um padrão educacional que moldou o comportamento de trabalho do educador corporativo.

Em sintonia com o discorrido acima, vemos nas falas dos educadores corporativos, em <u>diversos momentos diferentes</u> essa realidade:

"EC1. No passado nós tivemos esse êxodo rural das pessoas para os meios urbanos e as pessoas não tinham educação básica, exerciam atividades mais braçais, então era necessário técnicas que as empresas precisavam desenvolver em seus funcionários para eles exercer. Hoje essa realidade vem mudando, com a globalização, com essa cultura disruptiva que nós temos e com o surgimento de empresas com perfis bem diferentes. Então, ela vai exigir dos profissionais cada vez mais competências novas, competências distintas".

- "EC1. Eu tenho comigo que, e isso vale para qualquer profissão, e o educador corporativo não foge disso, nós somos reflexo da nossa formação, de onde nós viemos, então sem dúvida. Hoje o nosso modelo econômico ele é focado em resultados, é o caso do nosso sistema capitalista, enfim, tudo isso está no nosso ambiente, nós vivemos desse ambiente e as organizações respiram isso. Então toda essa formação que nós temos, desde a faculdade, graduação, a formação dos educadores, a nossa formação em sociedade, do convívio social, eu não tenho dúvidas. A gente vê hoje países, principalmente países da Europa, que já tem mais aquele foco também do bem-estar social, as empresas têm voltado para isso também e a área de educação corporativa não foge disso, aqui no banco a gente tem isso como exemplo, com a experiência que eu tenho, eu percebo hoje esse foco, do papel da empresa também como apoio à sociedade. Nós fazemos atividades com foco nisso, que nós não tínhamos no passado, então eu acredito que todas essas competências que o educador desenvolve é intimamente ligado ao ambiente que ele vive sim, como foco em resultados, a forma de relacionamento, essas competências assim, elas são reflexo desse ambiente, não tenho dúvidas e vai da nossa formação e obvio isso tem mudado muito e espero que continue e nós com certeza acompanharemos".
- "EC3. Acredito que essa origem veio junto com a educação corporativa, trazendo para o nosso cenário de hoje, eu sinto ainda que a gente tem muito essa questão do professor que é o detentor do conhecimento, ele que sabe, ele que sabe tudo e que o aluno precisa aprender aquilo que ele conhece. A gente também tem a questão até da própria formação na escola, que as escolas surgiram justamente para apoiar esse desenvolvimento das indústrias, do surgimento da revolução industrial. Então, nós temos uma influência muito forte, porque sempre tem uma pessoa ali que é o detentor do conhecimento e que quem está ali naquela sala, só quer receber".
- **"EC3.** Acredito que esse é um dos nossos desafios enquanto educador corporativo, que as pessoas entendam que nós estamos numa construção, que o aprendizado é uma colaboração, que uma pessoa não é a detentora de todo o conhecimento, o conhecimento se constrói junto...nosso histórico, tanto nas empresas, quanto nas escolas, que um dia se encontram, que é o momento que você está lá no seu trabalho, na sua empresa, a gente conseguir fazer virar essa "chavinha", é complicado! Inclusive para nós enquanto profissionais, porque também temos que aprender que nós somos facilitadores do aprendizado, que nós estamos ali para fazer as provocações, que nós estamos ali para que as pessoas também tragam o que elas aprenderam, as suas experiências, é um grande desafio, porque nós fomos aculturados dessa forma".
- "EC3. Na própria escola, na própria faculdade, você também tem essa figura do professor, ele na frente falando e passando matéria, enfim, ele é o detentor do conhecimento e o aluno está ali só para receber, para aprender, então, nas organizações a gente tem isto ainda, é muito presente, mas eu acredito que é nossa competência enquanto educador corporativo, é realmente ser esse facilitador, a gente precisa ter um papel de facilitador, de mediador, provocador, fazer essa construção em conjunto".
- **"EC3.** O protagonismo, o nosso desafio é sempre instigar essa pessoa ao protagonismo, porque como nós fomos muito acostumados a receber tudo na mão, muitas pessoas acabam achando que na vida empresarial, na organização, as coisas são assim também, e não é! Mas a gente tem que despertar protagonismo".
- **"EC5.** Eu penso que a influência é no sentido de que esse educador corporativo tenha se tornado um ser muito mais voltado para o pragmatismo, do que para a teorização... então, competências ligadas ao pragmatismo, é

isso que eu vejo que seria a interferência... eu vejo isso até mesmo a partir da própria apresentação de uma proposta, se eu faço uma proposta com o modelo mais acadêmico, boto lá objetivo geral, objetivo específico, teoria, tem proposta para a empresa que eu construa assim. Mas na maioria das empresas, se eu construir uma proposta assim, partindo do referencial teórico eu já estou fora, a proposta nem é lida. Então esse pragmatismo, ele é exigido até mesmo na hora que você apresenta. Eu sei quais são as teorias que estão por trás daquela técnica que eu estou aplicando, mas em geral, os contratantes, eles não têm paciência ou desejo de entender isso, o que eles querem é o resultado. Eu entendo, porque uma empresa é feita de números, e eles querem a expressão desses números também feita através do meu trabalho, como alguém que vai lá para poder entregar um conhecimento para aqueles funcionários que precisam se desenvolver para alcançar um objetivo, que também é número".

"EC6. Sim, eu acredito que está ficando cada vez mais específico o desenvolvimento de competências do educador corporativo, porque devido aos avanços tecnológicos que vem desde a primeira revolução industrial para cá, que começa a ter necessidade disso com Taylor. As coisas primeiro eram uma demanda por organização, porque a produção em massa saiu da manufatura e entra na máquina a vapor em uma necessidade de produção em massa. Depois evoluiu para indústria com aparelhagem com o desenvolvimento da eletricidade, depois o desenvolvimento da informação, do computador que começou a trazer a informação compactada e agora nós temos a revolução tecnológica digital, que está disseminando ainda com uma velocidade maior essa informação. Essa evolução, ela faz com que nós tenhamos uma facilidade ao acesso de várias competências exigentes, demandas estilo de mercado, variações de mercado que vai demandar uma especificação cada vez maior para o educador corporativo".

"EC6. São fenômenos que estão acontecendo, mas que está caminhando para cada vez mais ser customizado de acordo com a empresa, existe ainda uma forma de termos um esqueleto didático e irmos adaptando, mas eu acredito que o futuro está caminhando para a educação corporativa ser cada vez mais fenomenológica, cada vez mais específica e pertinente aquele modelo de negócio, aquela empresa, aquele estilo, aquele ramo, cada vez mais específica de empresa pra empresa, não só de segmento mas de empresa para empresa, acredito que está caminhando nisso. Paralelo a isso, o desenvolvimento da educação também, a cada dia está caminhando para as faculdades entrar mais dentro das grandes empresas, das grandes corporações, para serem dentro da própria corporação, da própria indústria. Tanto é que se a gente for pegar no século passado, ainda as maiores invenções elas aconteciam na faculdade para a sociedade, hoje as maiores invenções acontecem nas industrias, nas empresas, nas corporações para a sociedade. Então, como a faculdade, a academia, ela prepara o cidadão para o mercado mesmo, eu acredito que a tendência está sendo cada vez mais uma fusão, um abandono da educação e uma consolidação maior da aprendizagem do modelo prático".

"EC6. Está chegando o momento que a expertise vai ser muito mais valorizada, ainda mais do que antes, do ponto de vista mais prático de aprendizagem, ao invés de educação ou informação ou técnico. O conhecimento explícito ele tá perdendo lugar para o conhecimento tácito, é o conhecimento que é mais prático, mais relacionado ao fenômeno de cada um, fenômeno de cada negócio, de cada gestor, de cada liderança, ele está sendo cada vez mais fenomenológico".

As falas dos educadores acima estão em harmonia com o que autores expressam em seus estudos, nos quais trazem o entendimento de que o

desenvolvimento do mercado de produtos e serviços através dos anos, requer posturas distintas de seus partícipes nos dias de hoje, assim Eboli (2014, p. 37) afirmar que:

Na organização taylorista, a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado nos negócios. A relativa estabilidade do ambiente externo permitia a separação entre a concepção do trabalho e sua realização. À cúpula administrativa cabia a responsabilidade de analisar, interpretar e prospectar o ambiente dos negócios e criar normas, manuais e regras que deveriam ser seguidas.

Percebe-se que com o advento da primeira revolução industrial, a administração científica, criada por Frederick Winslow Taylor, no final do século XIX, veio para auxiliar os processos organizacionais de produção. Entretanto, por se tratar de um trabalho repetitivo e que não necessitava de um volume grande de conhecimento e também por não ser um conhecimento volátil, não se exigia dos colaboradores uma atitude proativa no que se refere a atualizações de conhecimento e desenvolvimento de habilidades. Assim, o que se aprendia nos primeiros 25 anos de vida era o que, provavelmente, iria se utilizar no percurso de sua vida, porém, mesmo assim, era necessário criar um sistema de educação nas empresas que fosse capaz passar as normas, criar os manuais de regras, para que se alcançasse o mínimo possível de ordem no ambiente organizacional. Nessa linha histórica da educação corporativa, Eboli (2014, p. 37), diz que:

Com base nessa visão, formaram-se as áreas de treinamento & desenvolvimento (T&D) das empresas. Essas áreas se habituaram a "entregar cursos" ao público interno por força de demandas concretas, oferecendo programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas enfatizando necessidades individuais e sempre dentro de um escopo tático-operacional.

Compreende-se, na sequência dos fatos, que o mundo teve relevantes mudanças, exigindo das organizações ações ágeis para abordarem e construírem soluções em busca de alinhamento com o ambiente externo. Sobre esse momento Eboli (2014, p. 37) elucida que:

O surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, para garantir a sobrevivência da organização gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos. Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes,

posturas e habilidades, não apenas a aquisição de conhecimento técnico instrumental.

Diante do novo mundo, em que os avanços econômicos e sociais iam influenciando as organizações é que emergiram os sistemas de educação corporativa, tendo como objetivos as atualizações que estavam ocorrendo no mundo e também buscando desenvolver competências nos colaboradores que vinham ao encontro das exigências do ambiente externo. É nesse prisma que Meister (1999, p. 20) afirma que:

Tradicionalmente, nas empresas norte americanas, o foco do treinamento dos funcionários tem sido a atualização de qualificações e experiências profissionais. Nos anos 50, 60, 70, empresas grandes e pequenas formaram grupos para ensinar aos trabalhadores profissionais como fazer seu trabalho melhor. Essas infraestruturas educacionais dentro das organizações proliferaram em todo o país e ficaram conhecidas como universidades, institutos ou faculdades corporativas. A meta era, na maioria dos casos, manter os profissionais a par dos acontecimentos ou melhor, adiantes deles.

Diante do entendimento de Eboli (2014) e Meister (1999), percebemos que os sistemas de educação corporativa têm elevado seus investimentos nas capacitações para que possam estar adiante dos acontecimentos, dessa forma, antecipando-se aos problemas e sanando-os através da educação. Com esse fato, percebe-se, que o educador corporativo é altamente desenvolvido com competências profissionais que o auxiliam em suas atividades, visto que é sua função contribuir para o desenvolvimento das competências dos colaboradores.

Tardif (2014) também contribui no entendimento de que os aspectos sociais e culturais de uma sociedade são construídos historicamente, haja vista que se desenvolvem através dos anos e que influenciam os processos educativos e consecutivamente as organizações e seus colaboradores nos dias de hoje. Assim, Tardif (2014, p. 14) enfatiza dizendo que:

A pedagogia, a didática, a aprendizagem e o ensino são construções sociais cujos conteúdos, formas e modalidades dependem intimamente da história de uma sociedade, de sua cultura legítima e de suas culturas (técnicas, humanistas, cientificas, populares, etc.), de seus poderes e contra poderes, das hierarquias que predominam na educação formal e informal, etc.

5.1.2 CHAV - Conhecimentos, habilidades, atitudes e valores

O conceito do CHAV é amplamente utilizado nas organizações, sendo âncora para o planejamento e desenvolvimento das funções. Sendo assim, os

conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para cada cargo são mapeados e os programas de capacitações são estruturados tendo como fundamento a teoria do CHAV. Com a reflexão do conceito CHAV, entendemos que o educador corporativo necessita de diversos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que comporão assim a sua formação profissional.

Diante desse panorama, entendemos que, tratando-se de **conhecimentos**, o educador corporativo se apropria de uma visão globalizada do negócio em que atua, através de sua vivência lhe são proporcionados conhecimentos experienciais, bem como lhe é dado a oportunidade de utilizar seus conhecimentos de formação acadêmica e de educação continuada. Outro aspecto ao conhecimento do educador corporativo se refere a sua atuação com o fundamento da andrologia, pois, de posse do entendimento de como o adulto aprende é que se estruturam os programas de educação organizacional, facilitando assim a transmissão do conhecimento aos colaboradores.

Também é relevante ao educador compreender a visão, missão e valores da organização em que trabalha, uma vez que conhecer esses pilares do planejamento estratégico lhe proporcionará mais clareza para sua atuação, não desenvolvendo assim programas que venham contra as perspectivas da empresa em que opera. Ainda é saliente pontuar que o conhecimento da tecnologia e do mundo digital, como também conhecer o assunto que irá entregar a seus discentes, consiste em uma de suas expertises em suas demandas educacionais.

Com referência as **habilidades**, o educador corporativo, ao realizar sua função, desenvolve em seu perfil qualidades como: criatividade, visão globalizada, *networking*, dialética, comunicação eficaz, sociabilidade e clareza no ensino. Portanto, de posse dessas habilidades, identifica os "Gaps" (necessidades) e desenvolve soluções de aprendizagens para o público interno e externo, com o intento de promover melhorias organizacionais.

É importante ainda salientar que a habilidade de resiliência contribui para os processos de aprendizagens, é necessário desaprender e reaprender para que haja um alinhamento entre as organizações e o mercado. Sendo assim, entende-se que ao trabalhar diligentemente com pessoas, é imprescindível que o educador corporativo tenha habilidades mais socioemocionais do que tecnológicas, porém não deixando de se aperfeiçoar com as questões do digital.

Tendo em vista a **atitude** do educador corporativo, observa-se que o querer fazer se constitui como um padrão de comportamento que contribui para definição de sua identidade, pois a sua atitude é a expressão externa do saber (conhecimento) e do poder fazer (habilidade). Com isso, a atitude de querer saber mais, de foco na entrega, da autogestão de seus processos emocionais, de empatia, de querer motivar os envolvidos, de ser flexível diante das mudanças, são desenvolvidas nas vivências educacionais do educador corporativo, contribuindo assim para firmar sua identidade profissional.

Levando em consideração os **valores** do educador corporativo, entende-se que é de suma importância para a formação de sua identidade, visto que são eles que regem sua conduta diante dos dilemas organizacionais, bem como lhe proporcionam clareza em suas decisões e também estabelecem caminhos para o desenvolvimento de seu desempenho profissional.

Assim sendo, compreende-se que **valores** como: responsabilidade social, respeito as pessoas e suas diversidades, educação como ferramenta de transformação nas organizações, foco no autodesenvolvimento, acreditar na gestão de pessoas, cooperativismo, valorização do humano e de seu crescimento, transparência para com as pessoas e servir as pessoas, são fundamentais para a execução das responsabilidades do educador corporativo. Esses **valores** contribuem para sua carreira profissional e o influenciam na lida com seus educandos no ambiente organizacional, bem como auxilia-o no alcance dos propósitos estabelecidos. Diante deste cenário, ainda cumpre salientar que o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais trazem para as empresas uma harmonia funcional no cumprimento das atividades realizadas.

Diante do discorrido acima, evidencia-se a seguir as contribuições dos educadores corporativos, <u>em diferentes momentos de suas falas</u>, que abordam suas percepções no que se refere ao CHAV:

"EC1. Primeiro indo aqui nos conhecimentos, a gente tem falado muito aqui do CHAV também, só para constar, todas as nossas soluções desenvolvemos trabalhando encima do CHA e agora do CHAV. Eu acredito que dos conhecimentos que o educador corporativo precisa ter são vários, mas o que eu colocaria como principal é que precisa ter uma visão globalizada, visão de negócios, acredito que é primordial, ele tem que ter essa visão de negócio, porque uma coisa que a gente precisa como educador corporativo, é saber que nós precisamos nos preocupar com o desenvolvimento das pessoas, mas as empresas, elas preocupam com

resultados, em gerar valor ao acionista, obvio que com a sociedade também, e se perpetuar no mercado. Mas nós como educadores corporativos precisamos olhar além disso, eu acredito que a visão globalizada, essa visão do negócio ela é essencial e além do mais o educador corporativo precisa saber conhecer quais são, para cada entrega que eu tenho que fazer dentro da empresa, os conhecimentos que os colaboradores precisam ter, em cada etapa, em cada função, em cada área que eu atendo".

"EC1. Habilidades, também nesse mesmo caminho. Tem que ter pró atividade, tem que propor as coisas, nossa função aqui é de entender Gaps, ter essa sensibilidade de identificar Gaps na rede e desenvolver soluções de aprendizagem, que seja externa ou interna para poder minimizar isso e ter equipes mais preparadas e ter uma organização mais preparada para realidade".

"EC1. Agora entrando em valores, eu acredito que os valores precisam ser, nós como educadores corporativo, nós precisamos saber que a primeira coisa, e isso é primordial, é saber quais são os valores da empresa que nós trabalhamos e quais são os nossos valores pessoais, acredito que isso é muito importante.

Como aqui no banco, a gente fala, os valores são: responsabilidade social, isso é muito importante; o respeito às pessoas, a diversidade do ser humano. Esses valores são primordiais para um educador e uma empresa precisa ter isso também, porque se você tem isso forte e vai trabalhar em uma empresa onde não se fomenta isso, infelizmente vai ser sofrimento para os dois lados. Então esses valores precisam estar internalizados no educador corporativo. Entender a missão, visão da empresa, estar alinhado também os valores da empresa com os meus valores".

"EC2. Os conhecimentos que eu acredito que o educador tem que ter, no mundo corporativo, ele tem que ter a vivência! A vivência e as experiências dentro de um processo de jornada que ele tem dentro da empresa, isso é muito enriquecedor para que depois consiga transferir todo esse conhecimento em uma solução de aprendizagem. Mas caso ele não seja do mundo da educação, ele tem que ter o conhecimento fora, no sentido de ter passado por alguma experiência de empresas, voltadas com a parte de educação. Então, esse conhecimento aqui, são conhecimentos experiências. Muito difícil hoje, quem está na educação não ter experiência, mas vamos lá, eu acredito que vai ter que ser mais voltado para uma faculdade, uma especialização mais aprofundada, para ele adquirir esses conhecimentos. Mas eu acho difícil, porque que a prática é a melhor forma. Eu acredito que os conhecimentos, eu iria nessa linha. A vivência que a pessoa tem na sua vida, para que ela possa na verdade transferir esses conhecimentos que ela teve. O conhecimento seria um conjunto de tudo, da experiência e da sua formação".

"EC2. As **habilidades** são algumas, eu acredito que habilidade na parte da comunicação é essencial, então tem que ter uma boa comunicação. As habilidades têm que ter uma visão, aí quando eu falo a visão globalizada, entender o cenário no qual nós estamos, na parte de contexto. Então nós estamos vivendo esse momento de pandemia, então é aquele negócio de aprender e reaprender a todo momento. Então a gente está nessa fase, a gente ouvir, mudar o *mindset*, claro que o novo assusta, mas a gente precisa mudar".

"EC2. A atitude da pessoa querer saber, querer saber mais e aprender e não ser parte daquele pressuposto, assim, "eu sei e você não sabe", que a gente

tem muito hoje. Estamos falando de pessoas, então no mundo corporativo a gente também tem pessoas que não querem mudanças e aí acredito que trava o processo, então para quem atua nesse modelo de educação corporativa, ela tem que ser muito flexível na parte de mudanças, na mudança de mindset, mudança de comportamento e atitudes".

- **"EC3**. Conhecimento, a gente precisa primeiro entender de educação para você trabalhar em educação corporativa, base da educação, base da educação corporativa, andragogia, o que são as universidades corporativas? Como que surgiu? Enfim, acredito que esse tem que ser um conhecimento base, porque querendo ou não é a sua área de atuação".
- "EC3. Outra coisa que o educador precisa ter, ele precisa conhecer a empresa e o negócio que ele trabalha. Então ele precisa saber qual que é o propósito daquela empresa? O que aquela empresa quer? Qual que é a sua missão? Quais são os seus valores? Qual que é a sua visão? Em que lugar ela quer chegar? Para assim entender qual é o seu papel também. Eu preciso conhecer esse ambiente, preciso saber onde eu estou inserido, preciso entender esse contexto, porque se não conhecer, não vou conseguir enxergar o todo, eu não vou conseguir enxergar qual é o meu papel de fato dentro dessa organização".
- **"EC3**. Acredito que o educador corporativo tem que ter essa **habilidade** de buscar no mercado, buscar fora, fazer networking e entender como que ele pode levar coisas inovadoras para a organização, para que ele não faça as coisas no automático, porque às vezes a gente tem muita essa coisa do automático mesmo".
- **"EC3**. Ele precisa buscar ter habilidade de buscar parceiros dentro da organização, para ele entender o que está acontecendo, tem que ir lá, mão na massa mesmo, vamos entender qual que é o negócio. Se eu trabalho em uma fábrica, vou lá na fábrica ver o que essas pessoas fazem, qual que é o trabalho delas, para conseguir também vincular e não criar coisas que não façam sentido".
- **"EC3**. Então a gente também tem que ter habilidade de instigar, de fazer as perguntas certas, de fazer muitas perguntas e não levar a resposta. Acredito que a gente tem que ter uma habilidade muito forte de realmente ser um bom questionador, sabe, vamos fazer as perguntas certas, para poder entender, para ir lá na ferida, porque se a gente simplesmente ficar ouvindo o gestor ou cliente, falando, falando e não questionar e não perguntar".
- **"EC3**. Acredito que a ética, você precisa trabalhar com ética. Você precisa trabalhar com aquilo que você acredita enquanto educador, se eu acredito que a educação transforma a sociedade eu preciso entender que a educação transforma a organização".
- "EC3. Acredito que isso é um valor também, educação como ferramenta de transformação nas organizações eu preciso ter isso comigo, preciso ter esse valor comigo e como que eu vou demonstrar esse valor? Eu preciso vivenciar isso, eu preciso estar me desenvolvendo, não é porque eu sou da área de educação corporativa, que eu estou o dia todo envolvida com coisas que envolvem o nosso cliente, que eu não tenho que pensar em mim enquanto profissional".
- **"EC3**. Acredito que essa questão de se desenvolver mesmo, de se autodesenvolver precisa ser um valor importante para um educador. Acreditar também em uma boa gestão de pessoas, um valor como esse também é importante, gestão de pessoas é o que faz diferença na organização. A gente

precisa trabalhar com ética, trabalhar com respeito também, muito respeito, a gente tem que ter, não passar por cima do outro".

"EC4. A questão de conhecimento, é cada um absorver o máximo possível da área que desenvolve, a gente está aqui na área de desenvolvimento de cooperativismo, então não faz sentido eu estar nessa área e não saber nada sobre cooperativismo, como que eu vou fazer essa entrega, tanto para os colegas colaboradores, quanto para os associados. Então eu tenho que ter o máximo possível de conhecimento sobre o que é o cooperativismo e como que eu vou adquirir esse conhecimento? Por meio de encontros, por meio de pesquisa, por meio de leitura, enfim, para então eu desenvolver minhas habilidades, de que forma que eu vou conseguir melhor entregar isso para as pessoas, quais as minhas habilidades? A minha habilidade é mais linguística? É mais cinestésica? De que forma eu vou entregar isso? Como que eu desenvolvo isso, para conseguir entregar? E aí então partindo para essa atitude de entrega mesmo, como eu fiz isso? De que forma? "

"EC4. Temos os nossos valores internos também, então a gente procura olhar para os valores do cooperativismo, olhar para os nossos valores enquanto pessoas, se isso está fazendo um casamento, se os meus valores, no que eu acredito tem a ver com os valores da instituição, para fazer a melhor entrega. Enquanto educador corporativo, nessa minha entrega, ela tem a ver com os valores da instituição, ou os meus valores sãos uns e os valores da instituição são outros, os princípios são outros. Então a gente trabalha muito nesse sentido para ter uma sinergia, ter uma ética profissional, tanto na minha fala, quanto na minha prática também".

"EC5. Os conhecimentos aqui eu penso que eles devem vir daquilo que você pretende entregar. Porque que eu estou indo lá para entregar que tipo de conhecimento? Para que tipo de público? Então eu penso que isso deve definir a minha bagagem de conhecimentos, no meu caso por exemplo, como eu entrego muita coisa com referência à mudança comportamental, desenvolvimento de competências, então os meus conhecimentos são advindos da psicologia, do coaching, desses pilares da PNL, desses pilares que entendem como funciona a mente humana e o que é preciso ser feito para que ela se desenvolva, por exemplo, o pilar da psicopedagogia, como que o ser humano aprende? O que é preciso fazer para que ele aprenda melhor? Então o conhecimento na minha visão é mais referente aquilo que a pessoa pretende entregar".

"EC5. Acredito que essa habilidade de saber passar o conhecimento de forma que o outro consiga alcançar esse entendimento, é para mim a habilidade matriz"

"EC5. Então, eu conheço o tema que eu estou levando, profundamente, eu tenho habilidade de ensinar, mas o outro não quer aprender, ai requer do educador, uma atitude com questões ligadas a resiliência, paciência mesmo, a autogestão dos meus próprios processos emocionais, para dar conta dessas barreiras, de não me envolver com aquilo que não é meu por exemplo, e de dá a volta por cima, então é uma atitude que às vezes quase beira o milagre, realizar um milagre, mas com atitudes adequadas às vezes a gente consegue, muitas vezes na minha experiência eu tenho conseguido vencer barreiras, para mim essa seria uma atitude primordial".

"EC5. Em termos de valores, pautando na minha experiência, no que faz sentido para mim, é o valorizar o humano e o valor ao crescimento, a pulsão de crescimento...então entender que a busca do conhecimento e desenvolvimento é algo primordial da existência humana e que o ser humano é algo primordial, esse é meu olhar sobre a vida como um todo. Esses seriam

os 2 valores que pelo menos para mim tem pautado a minha atuação como educadora, em todos os níveis, inclusive no nível de educação corporativa".

"EC6. Habilidade, eu acredito que uma habilidade de desaprender e reaprender, habilidade mais humana e pessoal possível do que tecnológica, é lógico que entender todo o funcionamento do sistema é importantíssimo. É importantíssimo entender o conhecimento técnico de cada área, por exemplo o programador de software, é importantíssimo, mas habilidade do educador corporativo nesse sentido é entender as possibilidades e habilidade de gerar criatividade nas pessoas, eu acho que a principal competência da quarta revolução tecnológica desse momento nosso, que a gente está vivendo é sem dúvida alguma, a criatividade".

"EC6. Fazer com que a empresa compreenda o valor da aprendizagem, do aprender fazendo e não aprender para fazer, mas é fazer para aprender. Então é aprender a fazer do erro algo didático, traçar ali visões de um erro pedagógico, aprender com os próprios erros".

"EC6. Valores, tenho percebido que a transparência com o cliente, a transparência naquilo que você faz tem sido cada vez mais importante, porque a máquina já tá fazendo tudo e eu acredito que saber colocar muito bem o valor de cada um, de cada empresa, de cada negócio. Vai ser um valor importante, a transparência com o cliente, com o próprio colaborador, abrir mais a caixa preta da empresa para os colaboradores, são valores ligados a humanidade, a parte mais humana, relacionada a confiança".

"EC6. São valores relacionados a isso, a transparência, conexão, a servir mesmo, servir (não é mais qualidade, qualidade é obrigação), valores mais humanos, valor mais emocional, que se conecta mais com a emoção das pessoas e que se despoja mais, se despe mais para as pessoas e são valores relacionados a isso que eu acredito".

"EC7. Atitude principal: nós não podemos ter empatia com o negativismo, com o que não dá certo, a primeira atitude. A atitude nossa, não tem que ser aquela atitude positivista, "alegre", nós temos que ter uma atitude firme, de acreditar, é uma atitude de acreditar que é possível mudar".

"EC7. Então a atitude é do treinador físico, é do treinador de atleta, atitude é: vamos, vamos, vamos chegar lá! Como a atitude de um técnico durante o jogo. Atitude de professor de ginastica mesmo!"

As contribuições dos educadores corporativos sobre a temática do CHAV estão em sintonia com alguns escritos de autores que se debruçam em pesquisar e entender o assunto. Nessa perspectiva, entende-se que a competência do educador se traduz em um campo de estudo que favorece a compreensão da formação de sua identidade, visto que o desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades, atitudes e valores permeiam o processo de definir seu perfil profissional.

Assim sendo, Eboli (2004, p. 52) cita os estudos de Scott Parry (1996) e traz o entendimento do conceito CHA como sendo:

Conhecimentos: relaciona-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer.

Habilidades: representam a aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer. **Atitudes**: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos, e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer.

Ainda nesse horizonte, Tardif (2014, p. 164), aborda os valores como um pilar para a práxis do educador corporativo, levando assim agregar o "V" de valores e formando a sigla CHAV, contribuindo assim para o aprimoramento do conceito de competência:

O professor ideal fundamenta sua ação nas ciências da educação e, ao mesmo tempo, orienta a sua ação de acordo com uma ordem de **valores** e de interesses. Sua prática educativa participa, portanto, a um só tempo, da ciência e da ação moral; conjuga os méritos das ciências do comportamento e da aprendizagem e as virtudes de uma ética da pessoa, de sua autonomia e de sua dignidade.

Nessa mesma perspectiva, Dutra et al (2013, p. 35), traz o saber ser (valores), como um viés que corrobora para as diligências do educador em suas demandas de trabalho:

A competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos e etc. Portanto, podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em **saber ser** e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.

Em suma, entende-se que o saber fazer, o poder fazer, o querer fazer e o saber ser, estruturam os saberes que contribuem no desenvolvimento da competência dos educadores e por conseguinte reflete em sua formação profissional, como vemos nas palavras abaixo de Tardif (2014, p. 255):

Damos aqui à noção de saber, um sentido amplo, que engloba os conhecimentos, as competências, as habilidades (ou aptidões) e as atitudes, isto é, aquilo que muitas vezes foi chamado de saber, saber fazer e saber ser. Sublinhamos, que esse sentido amplo reflete o que os próprios profissionais dizem a respeito de seus próprios saberes profissionais.

O aprimoramento dos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores do educador corporativo está intrinsicamente ligado com suas vivências, com seus saberes experiências, com suas relações sociais com colaboradores e pares, com sua

trajetória de carreira e de vida pessoal, com suas expectativas, com suas crenças, com suas emoções e aptidões cognitivas. Assim, segundo Tardif (2014, p. 11):

O saber é sempre o saber de alguém que trabalha alguma coisa no intuito de realizar um objetivo qualquer. Além disso, o saber não é uma coisa que flutua no espaço: o saber dos professores é o saber deles e está relacionado com a pessoa e identidade deles, com a sua experiência de vida e com sua história profissional, com as suas relações com os alunos.

A relação do educador com seu habitat, com sua história e com suas aspirações, contribui para o desenvolvimento de sua natureza, pois é nesse panorama que realizam suas demandas profissionais, agindo, pensando, solucionando problemas, expressando suas visões e se relacionando com pessoas, enfim, mostram quem realmente são.

Tardif (2014, p. 15) elucida esse fato dizendo: "[...] que é impossível compreender a natureza do saber dos professores sem colocá-lo em íntima relação com o que os professores, nos espaços de trabalho cotidianos, são, fazem, pensam e dizem".

Entende-se que para o educador corporativo o "Eu sou" está alinhando com o que "Eu faço", não sendo duas vertentes separadas mas sim unificadas na solidificação da identidade do educador, ou em outras palavras, os saberes do educador corporativo são influenciados por sua função socioprofissional, sendo produzidos e modelados pelo trabalho que realizam. Diante disso, Tardif (2014, p. 16) elucida esse entendimento, afirmando que:

O saber dos professores depende, por um lado, das condições concretas, nas quais o trabalho deles se realiza e, por outro, da personalidade e da experiência profissional dos próprios professores. Nessa perspectiva, o saber dos professores parece estar assentado em transações constantes entre o que eles são (incluindo as emoções, a cognição, as expectativas, a história pessoal deles e etc.) e o que fazem. O ser e o agir, ou melhor, o que Eu sou e o que Eu faço ao ensinar, devem ser vistos aqui não como dois polos separados, mas como resultados dinâmicos das próprias transações inseridas no processo de trabalho escolar.

Ainda nesse mesmo sentido, o autor continua a reflexão enfatizando que:

O saber do professor traz em si mesmo as marcas de seu trabalho, que ele não é somente utilizado como um meio do trabalho, mas é produzido e modelado no e pelo trabalho. Trata-se, portanto, de um trabalho multidimensional que incorpora elementos relativos à identidade pessoal e profissional do professor, à sua situação socioprofissional, ao seu trabalho diário na escola e na sala de aula. (TARDIF 2014, p. 17).

Cumpre-se ainda salientar que os Conhecimentos, habilidades, atitudes e valores do educador corporativo necessitam ser coerentes com os que as organizações demandam, tendo em vista que a harmonia entre as competências contribui para a sinergia organizacional durante a realização de suas atividades, influenciando assim positivamente seus resultados e apoiando a medição das métricas de desempenho. Elucidando esse cenário, Eboli (2004, p. 43) diz que:

As organizações precisam consolidar e disseminar seus valores e princípios básicos de forma consistente, para que eles sejam incorporados pelas pessoas, tornando-se norteadores de seu comportamento e permitindo o direcionamento entre objetivos e valores individuais e organizacionais, construindo assim a identidade cultural. Com relação à área de gestão de pessoas, espera-se que atue estrategicamente, pautada por uma gestão de pessoas por competências que permita o alinhamento entre competências pessoais e empresariais, acompanhado de um sistema métrico que avalie o impacto do desempenho individual no resultado dos negócios.

Sendo assim, diante das contribuições dos entrevistados e dos autores Eboli (2004), Tardif (2014) e Dutra (2013), pode-se entender que a perspectiva do CHAV contribui para a compreensão de que as competências são essenciais para a formação identitária do educador corporativo. Portanto, diante de suas vivências organizacionais o educador corporativo se apropria de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que comporão, conjuntamente aos que já lhe são pertencidos, um rol de qualificações que o apoiaram a cumprir sua função nas instituições. De posse desse entendimento, percebe-se que a formação de competências é desenvolvida em contato com o que se faz, ou seja, o que Eu sou está ligado com o que Eu faço, em vista disso, compreendemos que as competências do educador são modeladas através do seu trabalho, demonstrando assim que os diversos saberes (saber fazer), habilidades (poder fazer), atitudes (querer fazer) e valores (saber ser) citados pelos entrevistados como necessários para sua função, são internalizados e aprimorados à identidade do educador corporativo durante sua experiência de vida.

5.1.3 Administração da progressão da aprendizagem.

As demandas de aprendizagens nas organizações são oriundas das necessidades de capacitações dos colaboradores que estejam com falta de aptidão ou ausência das competências consideradas críticas para o negócio, bem como formações que tenham o intento de apoiar o desenvolvimento dos colaboradores com

relação a visão do negócio, auxiliando assim, no entendimento da atividade de qual estão inseridos.

Diante dessa finalidade, os sistemas de educação corporativa das organizações promovem programas de desenvolvimento estruturados em uma progressão de aprendizagem, fundamentando sua atuação em metodologias que sustentam os processos de aprendizagem organizacional. Entendendo que são os educadores corporativos os responsáveis em estruturar os programas de aprendizagem, percebe-se que quando se apropriam das metodologias de educação corporativa, as utilizam como ferramentas que contribuirão na administração evolutiva das aprendizagens, disponibilizando assim, as trilhas de capacitações aos colaboradores. Portanto, fica evidente que ao desenvolver e implementar as progressões de aprendizagem, o educador corporativo desenvolve suas competências, proporcionando assim mais domínio para executar suas atividades.

Em vista dessa perspectiva, os entrevistados elucidaram em suas respostas, em diferentes momentos de sua fala, pareceres que vem ao encontro do entendimento da competência de administrar a progressão da aprendizagem, como citado abaixo:

"EC2. Sim, sem dúvida, eu acredito que tem que ter começo, meio e fim e eu acredito que a metodologia que nós trabalhamos, que é a metodologia dos 6d's, ela consegue permear em todas esses níveis, para que a gente possa saber enquanto universidade corporativa, que a gente está sendo assertivo no desenvolvimento de uma ação e se não tiver a gente volta e faz de novo. Então, enquanto universidade corporativa, quando a gente é pautada nessa metodologia, a gente fica confortável em saber começo, meio e fim dessa jornada. Então, eu acredito que sim, é um processo, é um processo muito bom que a gente tem dessa metodologia e nos garante aí a efetividade para os nossos funcionários".

"EC3. Porque quando a gente fala ainda da aprendizagem, tem o modelo 70, 20, 10, então o que eu aprendo, o que eu retenho é muito mais na prática, do que sentado com alguém, com um facilitador...mas quando eu coloco a minha experiência, quando eu assimilo aquilo que aprendi e coloco para a experiência, minha aprendizagem ela é mais eficaz, ela é mais efetiva, mas é um processo mesmo de evolução".

"EC3. Então eu acredito que isso vai depender muito da metodologia, do tema, do que vai ser abordado. Então pensando em teorias, em coisas teóricas, que a gente acaba trabalhando muitas vezes, porque as pessoas também precisam ter base conceitual para entender conceitos e para entender a sua realidade também, para entender a sua prática e para mudar a sua prática também".

"EC4. Nós enquanto colaboradores, quando a gente entra no sistema, a gente recebe uma trilha de formação da empresa para fazer. Então conforme a nossa área que nós vamos trabalhar, existe uma trilha obrigatória, de cursos obrigatórios, que a gente precisa fazer antes de iniciar a nossa prática, ou seja, então nós temos uma trilha para administração, para quem é de atendimento, quem é de negócio e o que é geral para todo mundo, então para todos os colaboradores que ingressam no sistema".

"EC5. Na minha visão como neuropsicóloga, e também dos conhecimentos advindos da área da pedagogia, eu vejo que isso está muito ligado, inclusive a habilidade que o indivíduo tem dessa função neuropsicológica, tem pessoas que essa função neuropsicológica de ordenar ideias, fatos, é deficitária. Então quando a pessoa tem esse déficit, isso vai implicar totalmente no modo como ele constrói uma aula, como ele constrói o seu texto dentro de cada aula, na verdade, no modo como ele constrói um programa de ensino, no modo como ele constrói cada aula e no modo como ele constrói o texto dentro de cada aula, fazendo com que o resultado final não seja tão positivo assim, entendendo o resultado final, como aprendizagem que se quer, então se contribui? Só 100%! "

"EC6. A progressão de aprendizagem é importante nesse sentido, do educador corporativo administrar essa progressão de aprendizagem, mas mostrar que ela não é previsível. Você tem que aprender o que dá para fazer hoje e tentar aprender como se virar e arriscar amanhã, mas que não segue muito uma regra e a tendência muda do dia para a noite".

"EC6. Toda aprendizagem, por mais que a necessidade de uma empresa seja dinâmica, ou de um colaborador, temos que ter uma organização didática, tem que ter muito bem definido as categorias de modo didático e deixar muito claro que a realidade é muito dinâmica. Mas eu acredito que a aprendizagem, a progressão de aprendizagem é importante, até para pessoa pegar o ponto de partida e de aprender e ir entendendo. Sempre com objetivos (o objetivo de hoje é isso, vamos fazer isso e vamos entender isso aqui e vamos finalizar nisso, nessa aprendizagem de hoje, nessa aplicação de hoje) ".

As colocações dos entrevistados sobre a questão de administrar a progressão da aprendizagem, está em conformidade com o entendimento de alguns autores que tem realizado pesquisas nesse campo de estudo, como se pode ver abaixo:

Uma das contribuições importantes de muitas universidades corporativas foi encorajar a criação de um plano anual de aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo como veículo para que os funcionários se responsabilizem pela aquisição de novas qualificações. Esses planos são bastantes específicos e conduzem cada funcionário a níveis cada vez mais altos de desempenho profissional e de equipe. Eles são examinados regularmente para responder à evolução das necessidades do ambiente de negócios e do mercado assim como para assegurar que os funcionários certos participem no momento certo das atividades de treinamento e aprendizagem certas. (MEISTER, 1999, p. 242)

Com a necessidade de organizar o processo de capacitação dos colaboradores, as empresas estruturam em seus sistemas de educação corporativa e planos de aprendizagem e desenvolvimento, que visam auxiliar os colaboradores em

seu crescimento, bem como ampará-los em um processo de autonomia em busca de se qualificarem. Portando, as organizações trabalham com um processo progressivo das aprendizagens, no qual o colaborador ao entrar no quadro funcional inicia sua capacitação realizando trilhas que o auxiliam a entender aspectos importantes da empresa, tais como: visão, missão, valores, manuais corporativos, sua cultura e tradição, normas de *compliance* e sua história institucional.

Após, o foco se direciona a estrutura contextual, que envolve aprender sobre os produtos, serviços e sobre a dinâmica do mercado na qual a empresa tem suas atividades. Em seguida, o desenvolvimento de competências do ambiente de negócios começa a ser abordado, tendo em vista a capacitação em competências de qual a empresa julga serem essenciais para o sucesso de longo prazo. Assim sendo, é oportuno elencar que as organizações, cada vez mais, têm levado o processo decisório para todos os níveis de sua estrutura, promovendo assim um ambiente de trabalho que requer funcionários que pensem e agem como gerentes. Esse fato levou os sistemas de educação corporativa a desenvolverem currículos extensos que se estruturam em 3 pilares (3Cs): formar cidadãos <u>corporativos</u>, fornecer uma referência <u>contextual</u> e desenvolver <u>competências</u> básicas (MEISTER, 1999). Portanto, para compreender esses pilares, cumpre-se observar a reflexão de Meister (1999, p. 240-241), no que tange aos 3Cs:

Formando cidadãos corporativos. Um número cada vez maior de empresas de classe mundial está desenvolvendo programas de aprendizagem para assegurar que a força de trabalho tenha conhecimento da visão, história, cultura, tradições e valores da empresa, a fim de promover a percepção e o espírito de cidadania corporativa.

Fornecer estrutura contextual. Tem a ver com proporcionar oportunidades para que os funcionários estudem os produtos, os serviços e a dinâmica do ramo de atividades da empresa e das melhores práticas da indústria como um todo.

Desenvolvendo competências do ambiente de negócios. Este passo envolve treinar os funcionários nas competências específicas que a empresa julga essenciais para seu sucesso no longo prazo.

Tendo vista esses processos citados acima, percebe-se que a administração da aprendizagem está no centro dos planejamentos dos currículos dos sistemas de educação corporativo das organizações. Porém, esses processos constituem a

<u>primeira frente</u> de trabalho, em que a aprendizagem está centrada em uma perspectiva macro das ações da gestão de capital intelectual.

A <u>segunda frente</u> de trabalho, está relacionado aos "*gaps*" (necessidade de desenvolvimento de competências) existentes nas equipes de trabalho, que são trabalhados com base no conceito do DI (Design Instrucional). Segundo Filatro (2019, p. 27) o Design Instrucional consiste no:

Processo (conjunto de atividades) de identificar um problema (uma necessidade) de aprendizagem e desenhar, implementar e avaliar uma solução para esse problema. De maneira mais prática, o DI consiste em uma sequência de etapas que permitem construir soluções variadas — seja um curso, um programa de estudos, uma trilha de aprendizagem, um vídeo educativo, um tutorial multimídia, um livro didático impresso ou digital — para necessidades educacionais específicas.

O Design Instrucional se constitui em uma metodologia que auxilia na compreensão de problemas, na projeção, desenvolvendo e implementação das soluções e na avaliação dos resultados esperados. Sendo assim, o DI contribui na identificação de problemas que necessitam de aprendizagens, após, projeta soluções através de um design de soluções sequenciais de conteúdos, estratégias e atividades, que serão desenvolvidos e adaptados à realidade organizacional. Em seguida, implementa-se as soluções de aprendizagens elaboradas, conduzindo os colaboradores a experiência educacional proposta. Ainda cumpre salientar que durante e após todo o processo, avalia-se o que está sendo construído, ou seja, há uma avaliação de todas as partes realizadas para que se tenha uma clareza de possíveis problemas e deficiências operacionais no desenvolvimento das etapas do Design Instrucional.

Diante disso, entende-se que o educador corporativo é quem realiza todo esse processo de análise e implementação do Design Instrucional, levando assim a compreensão de que para executar essa metodologia se necessita da competência de administrar a progressão da aprendizagem, visto que ao identificar necessidades de aprendizagem, projetar, desenvolver e implementar soluções e avaliar o processo, o educador está desempenhando uma perspectiva analítica de cada etapa do DI, planejando e efetuando uma etapa em harmonia com a seguinte.

Ainda nessa mesma linha de entendimento, Meister (1999, p. 240), reafirma a necessidade da educação corporativa construir aprendizagens que contemplem soluções para problemas que estejam ocorrendo no ambiente de negócios:

Os temas comuns que podem ser encontrados nos currículos das universidades corporativas são resultados diretos do que está acontecendo no ambiente de negócios... Os empregadores, hoje em dia, exigem que os funcionários solucionem problemas, pensem criativamente, ouçam colegas e clientes, negociem e, acima de tudo, assumam a responsabilidade pela própria aprendizagem.

Diante dessas duas frentes de estruturação dos processos da educação corporativa é que emerge a perspectiva do modelo 70/20/10, que contribui na maneira como as empresas focam suas atividades de aprendizagem para concretizar essas frentes. Filatro (2019, p. 99) cita a pesquisa do *Center Criative Leadership*, dizendo que:

O modelo mais utilizado pelas empresas é chamado 70/20/10, em referência à porcentagem das ações de aprendizagem realizadas no mundo corporativo: 70% referentes às experiências vividas e/ou à aprendizagem proveniente prático e real; 20% resultantes das interações como outras pessoas no ambiente de trabalho, incluindo as observações de outros que servem como modelos e os feedbacks que surgem desse relacionamento e 10% relacionados a atividade estruturadas, como cursos, seminários e etc.

Ao analisar essa abordagem, entende-se que as ações da educação corporativa se direcionam para operacionalizar a aprendizagem em torno de 90% em processos envolvendo experiências práticas e vivências de ensino, e somente 10% envolvendo atividades mais formais e estruturadas. Portanto, o educador corporativo, deve estar munido de competências que corroboram para administrar a progressão da aprendizagem nas duas frentes de estrutura de aprendizagem, porém tais competências devem estar alinhadas em uma abordagem vivencial, prática-reflexiva e experiencial, visto que grande parte das ações da aprendizagem organizacional priorizam esse fator.

Nessa mesma perspectiva, o método das 6 disciplinas que transformam a aprendizagem em resultados – 6Ds – é comumente utilizado nas organizações (vários entrevistados citaram essa metodologia durante as entrevistas) para auxiliar o desenvolvimento das duas frentes citadas acima, nas quais desenvolvem programas de capacitação que seguem o conceito da competência de administrar a progressão da aprendizagem. Essa metodologia é amplamente abordada por Wick, Pollock e Jefferson (2011) no livro "6Ds - As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio". Nos escritos os autores fundamentam as etapas para uma

estruturação de progressão de aprendizagem na seguinte ordem: **D**eterminar os resultados para o negócio; **D**esenhar uma experiência completa; **D**irecionar a aplicação; **D**efinir a transferência do aprendizado; **D**ar apoio à performance e; **D**ocumentar os resultados. Wick, Pollock e Jefferson (2011, p. 12) falam sobre a relevância desse método:

Identificamos seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio – 6Ds – que caracterizam alto valor, evolução do aprendizado e iniciativas de desempenho. Organizações de aprendizagem que adotaram as 6Ds como princípios operacionais e que as têm praticado diligentemente aumentaram a contribuição que o aprendizado traz para o sucesso das empresas. Como resultado, organizações de aprendizagem que usam as 6Ds gozaram de um aumento correspondente no reconhecimento e apoio que recebiam.

Compreende-se que com a utilização das 6Ds o educador corporativo desenvolve uma abordagem progressiva de ensino, visto que o processo é planejado para estruturar começo, meio e fim, proporcionando assim: programas que contribuam para a alcance de resultados, que foram previamente elencados; uma experiência ampla, que desenvolve atividades pré e pós programas; atividades que dão relevância para aplicabilidade do conteúdo na prática do colaborador; sistemas e processos que auxiliam na transferência de conhecimento; apoio ao aluno após os programas, ou seja, dando suporte ao desempenho no dia a dia de trabalho e; avaliação de desempenho após os programas de capacitação, para identificar e registar os resultados (WICK, POLLOCK; JEFFERSON, 2011)

Assim sendo, a competência em administrar a progressão das aprendizagens está estruturada nas organizações em duas frentes. A primeira voltada para os aspectos macro-organizacionais, que visam formar cidadãos corporativos, fornecer uma referência contextual e desenvolver competências básicas. A segunda, desenvolve aspectos micros, que são inerentes aos macros, visando a compreensão de problemas, a projeção de soluções, o desenvolvendo de soluções, a implementação das soluções e a avaliação dos resultados esperados, objetivando assim a identificar e solucionar problemas referentes a necessidades de capacitações específicas. Para atender a demanda das duas frentes, o educador corporativo desenvolve em seu perfil profissional a competência de administrar a progressão das aprendizagens, apropriando-se das metodologias do Design Instrucional, 70/20/10 e 6Ds para a realização de suas responsabilidades. Portanto, no que se refere a competência correspondente de administrar a progressão das aprendizagens, é

oportuno dizer que o educador/professor tem cada vez mais autonomia para desenvolver esse processo, como fica evidente nas palavras de Perrenoud (2000, p. 42):

As decisões de progressão assumidas pela instituição decrescem em proveito das decisões confiadas aos professores. A competência correspondente assume, então, uma importância sem precedente e ultrapassa em muito o planejamento didático dia após dia.

5.1.4 Trabalho em equipe

A educação corporativa nas organizações deve ser efetuada em harmonia com todos os setores e departamentos, haja vista que os processos de aprendizagem permeiam desde a alta diretoria da empresa até o "chão de fábrica", desde a mais alta posição do organograma da empresa, até as funções de mais baixo nível de responsabilidade, ou seja, todos estão envolvidos de alguma forma nos procedimentos de aprendizagem organizacional.

Posto isso, sabe-se que o educador corporativo se relaciona, para o cumprimento de suas atividades, com seus supervisores, com seus pares de função, com os gestores da empresa, com os colaboradores e com o público externo: clientes, fornecedores e parceiros de negócios. Assim sendo, requer-se dele a competência de trabalhar em equipe, pois é de suma importância para que possa realizar suas atividades e consiga galgar os resultados esperados.

O trabalho em equipe, praticado pelo educador corporativo, corrobora para que os processos de educação corporativa sejam mais sólidos e venham suprir realmente as necessidades de capacitação que as empresas precisam. Portanto, para a construção de programas de desenvolvimento, a participação de todos envolvidos no processo, contribui para o aperfeiçoamento de um sistema corporativo de educação congruente com a realidade de mercado. Quando se tem vários olhares sobre a mesma situação, consolida-se uma visão mais ampla das possíveis soluções, proporcionando assim o aumento do potencial organizacional de desenvolver a qualidade em seus programas educacionais.

Portanto, o entendimento de que a competência de trabalhar em equipe, contribui para o bom andamento dos processos educacionais nas organizações está em conformidade com as respostas dos educadores corporativos entrevistados, como se identifica abaixo:

- "EC1. É essencial o trabalho em equipe para o educador corporativo. Ele não consegue fazer o seu trabalho se não houver isso, nós aqui somos uma peça de uma engrenagem, aqui dentro da universidade corporativa nós temos áreas distintas, temos a área das escolas que faz a produção de conteúdo, temos o escritório consultivo que faz o levantamento das necessidades, temos a secretaria que faz logística e entrega. Temos as outras áreas de RH também, por exemplo, como que eu vou treinar o funcionário que está entrando na organização, fazer a parte de *onbording*, se eu não sei quem está entrado, o tempo é tudo, então preciso estar próximo e trabalhar diretamente com o pessoal da área de recrutamento e seleção".
- "EC1. É um sistema complexo, onde cada um tem que fazer sua parte e se não tiver uma sincronia, se não tiver esse entendimento do que é o resultado, qual que é o início do processo e o final, o meio não caminha, então preciso saber por que e o que eu estou fazendo? E o que eu preciso receber para fazer meu trabalho, de qual área, de quem? O que, quando e o que eu preciso entregar e para quem? Quando? E por quê? Então, só assim que você consegue ter um trabalho em equipe".
- "EC3. Eu olho trabalho em equipe para o educador corporativo não só com o time se educação corporativa. Nós no dia a dia temos o educador corporativo que cuida da logística, outro que entra em sala, o que busca diagnóstico com o cliente, que vai até o cliente. Então esse time tem que ter uma engrenagem só. Mais além do time de educação corporativa, assim, tem que estar lá com o cliente, tem que estar lá com RH. Pensando na nossa estrutura, da empresa que eu trabalho, nós somos uma área do RH, nós somos um subsistema de RH, então nós temos que estar conectado com RH, a gente precisa entender o que está acontecendo no RH".
- "EC3. Nós temos que conectar o máximo de pessoas estratégicas dentro das nossas soluções, então o trabalho em equipe é fundamental para nossa atuação, se não, nãos faz sentido, se não perde o valor. Então, uma das maneiras mais fortes de se criar valor para uma solução de aprendizagem, para um programa de desenvolvimento, é isso, trabalho em equipe mesmo".
- "EC4. É fundamental o trabalho em equipe, porque às vezes uma ideia que eu nem pensava, às vezes surge lá do estagiário, que é colocada em prática lá na frente, e assim vice-versa. Quando muitas cabeças pensam, o resultado tende a ser muito maior e muito mais valioso, do que apenas uma cabeça pensando, às vezes a minha ideia pequenininha somada com outra ideia, com outra ideia, e assim por diante dá um grande resultado. Então tanto para nós enquanto equipe de colaboradores e público interno da empresa em que trabalho, esse trabalho em equipe é fundamental, muito pensado, muito trabalhado, assim como nosso trabalho externo com a comunidade".
- **"EC4.** Então o trabalho em equipe é primordial, é a maior relevância que a gente tem enquanto educador corporativo, porque se não trabalhamos em equipe, a gente não alcança um resultado final de qualidade".
- "EC5. No momento que eu estou construindo o programa, é 100% relevante que seja um trabalho em equipe. Porque, vamos imaginar que eles me contratam para poder montar um treinamento para desenvolver competência Y, eu entendo sobre a competência Y, tenho os meus pressupostos teóricos, mas competência Y dentro da empresa X, significa o que exatamente? Então, eu vou lá nas bases, escuto esses grupos, partindo de RH, gestores, quem quer que seja, as vezes indo até o chão de fábrica para fazer levantamentos para entender. Uma coisa que eu sempre digo: o que cliente me pede numa primeira fala, poucas vezes é o que ele realmente precisa, depois que eu desço lá e faço as perguntas certas".

"EC6. Hoje eu acho que muito mais do que antes é imprescindível o trabalho coletivo, porque nós temos ai um modelo de mercado em que exige uma empresa que seja dessetorizada, cada vez os setores mais conectados entre si, sem aquela departamentalização. Então eu acredito que não tem como haver educação corporativa na empresa do ponto de vista individual, isolado ou setorial, acredito que é perca de tempo".

"EC6. É imprescindível, qualquer educação ser de modo coletivo, mesmo que seja um objetivo simples, tratar um tema simples, ainda assim acredito que a perspectiva do diferente, a unidade de um conjunto diferente ali é importantíssima em um processo de aprendizagem e também para o desenvolvimento de maturidade".

Em concordância com as colocações dos entrevistados, Perrenoud (2000) evidencia alguns fundamentos essências para a relevância da competência do trabalho em equipe efetuado pelo educador/professor. Portanto, a competência de trabalhar em equipe consiste em ter um olhar apreciativo para o valor da cooperação, visto que esses dois aspectos estão em harmonia no que tange a realização de sua função. Porém, é imprescindível que não se tenha uma visão utópica de tal competência, pois o conceito em si mesmo não produz resultados, sendo cabível agir de maneira compreensiva com os envolvidos, para que não se procrastine os processos, não se tenha relacionamentos interpessoais ofuscados e não se forme expectativas irreais sobre a rapidez nas soluções, possibilitando assim gerar um clima organizacional benéfico para a organização e, consequentemente, produzir fluidez na realização das atividades de aprendizagem. Nas palavras de Perrenoud (2000, p. 82), isso leva a distinguir três grandes competências:

- 1. Saber trabalhar eficazmente em equipe é passar de uma "pseudo-equipe" a uma verdadeira equipe.
- 2. Saber discernir os problemas que requerem uma cooperação intensiva. Ser profissional não é trabalhar em equipe por princípio, é saber fazê-lo conscientemente, quando for mais eficaz. É, portanto, participar de uma cultura de cooperação, estar aberto para ela, saber encontrar e negociar as modalidades ótimas de trabalho em função dos problemas a serem resolvidos.
- 3. Saber perceber, analisar e combater resistências, obstáculos, paradoxos e impasses ligados a cooperação, saber se autoavaliar, lançar um olhar compreensivo sobre um aspecto da profissão que jamais será evidente, haja vista sua complexidade.

Sendo assim, diante das respostas dos entrevistados e do entendimento de Perrenoud (2000), percebe-se que trabalhar em equipe se constitui em uma competência que contribui para eficácia e fluidez dos processos educativos nas organizações, proporcionando assim, um clima organizacional favorável para se

discernir problemas e resolve-los. Outro aspecto que a competência de trabalhar em equipe beneficia as empresas se refere no saber perceber, analisar e combater as resistências do quadro funcional em cooperar uns para com os outros, haja vista, que tal competência contribui com seus agentes, influenciando positivamente aqueles que tendem a colocar obstáculos contra a vivência da prática do cooperativismo.

Posto isto, pode-se ver que para o educador corporativo a competência de trabalhar em equipe está no âmago da definição de sua identidade, considerando que suas atividades estão inerentes a: relacionar-se com todos os níveis hierárquicos da organização; trabalhar em harmonia para identificar problemas; planejar, organizar, coordenar e controlar programas de capacitação conjuntamente com as equipes envolvidas; proporcionar soluções de aprendizagens; analisar resultados com os envolvidos e dar os devidos feedbacks. Assim sendo, fica evidente a relevância do trabalho em equipe para a formação do perfil profissional do educador.

5.1.5 Técnicas e metodologias utilizadas na prática educativa do educador corporativo.

Ao estruturar o sistema de educação corporativa, as organizações fundamentam suas atividades em duas frentes (como citado anteriormente), nos aspectos macro e micro, para assim buscar atender as demandas de capacitação. Portanto, diante dessa demanda, é necessário que o educador corporativo se aproprie de competências técnicas e pedagógicas para desenvolver os programas e estratégias de aprendizagem.

Em relação a competência pedagógica, para o processo de construção e estruturação dos saberes, é fundamental sua perícia na utilização de métodos como: Metodologias ativas, métodos de educação a distância, andragogia, modelo 70/20/10 e utilização das redes sociais na aprendizagem, bem como as metodologias 6 Ds e Design Instrucional, já abordado no item: Administração da progressão da aprendizagem.

No que se refere as competências técnicas, no processo de transmissão de saberes, identifica-se que é imprescindível a capacitação em técnicas como: Estudo de caso, seminário, solução de problema, análise de vídeos, jogos, simulações,

exposição dialogada, entrevista, workshop, dinâmicas de grupo, grupos de trabalho, *role play*, fórum, videoconferência e chats. Tendo em vista as competências técnicas e pedagógicas referenciadas acima, entende-se que é essencial que o educador corporativo as domine, demonstrando assim sua perícia em sua atuação e também desenvolvendo sua identidade profissional.

Em acordo com essa abordagem, os educadores corporativos entrevistados corroboraram com diversas <u>falas em momentos diferentes</u>, que confirmam a utilização das técnicas e métodos pedagógicos citados em suas atividades, como podemos identificar abaixo:

"EC1. As competências pedagógicas, competências também que nós tínhamos no passado, elas não deixam de ser importante. A questão é que vão surgindo outras, mas eu preciso ter um bom relacionamento, eu preciso saber técnicas também que vão facilitar as atividades em sala, como dinâmicas, usar atividades como o ACP (atividade centrada na pessoa), conhecer de andrologia e diferentes formas que eu posso utilizar para disponibilizar o conhecimento, sala de aula invertida. Então essas técnicas elas continuam muito forte no virtual, mas eu preciso me adaptar, preciso saber criar um grupo aqui no Teams, por exemplo, no presencial eu pedia pro pessoal fazer 5 grupos na sala, eles sentavam nas cadeiras e faziam, e hoje, como é que eu faço isso".

"EC3. Dentro das empresas hoje a gente percebe que muitas tem colocado as redes sociais internas disponíveis e as pessoas vão criando as suas comunidades, para se falar, para trocar, então isso também é uma forma de aprendizagem. Livros também, já falei das plataformas EaD, que a gente engloba vídeo, e-book, o próprio curso a distância que você faz no momento que você achar pertinente".

"EC3. Então a nossa facilidade de aprendizagem é muito grande e ela pode acontecer de diversas formas, então o educador corporativo precisa entender que isso também acontece dentro da empresa, não é só aqui no meu dia a dia da minha casa, para resolver coisas da minha casa, que eu vou acessar a internet, Instagram, YouTube, essas coisas. Eu posso resolver uma questão do meu dia a dia de trabalho através dessas ferramentas, então eu preciso entender que existe milhares de formas de aprendizado e eu preciso estar aberto e preciso fazer com que as pessoas também percebam que isso é uma forma de aprendizagem, porque nós fomos criados e aculturados que aprendizagem só na sala de aula, com o professor e não é, não é".

"EC4. Aqui como se trata de corporação, enquanto o sistema, nós temos utilizado, falado muito da andragogia sim. Porque é o desenvolvimento da aprendizagem para adultos, mas não deixamos de utilizar as metodologias, a didática, a parte pedagógica nesse conjunto. Então utilizamos as 2 formas, a parte pedagógica do pensar, do desenhar e do olhar carinhosamente para o que vai ser desenvolvido, mas olhando de forma andragógica para quem vai receber o conteúdo".

"EC. Então podemos utilizar as ferramentas, as técnicas que utilizamos para atender jovens, mais olhando a forma com que ele vai receber, que é um adulto, então por isso muito da metodologia 6 D's, que é o que vai conseguir

atender de forma mais andragógica os nossos colegas, enquanto colaboradores. E o conhecimento técnico devo me perguntar se: eu consigo manipular isso? Eu consigo desenvolver isso? Eu consigo trabalhar com os equipamentos que eu tenho? Quais são as os equipamentos que eu tenho? O conhecimento técnico de manuseio! De preparação! Enfim, o conhecimento teórico, da teoria desse atendimento, por exemplo".

"EC1. Já com o programa União Faz a Vida, a gente desenvolve totalmente de forma pedagógica, porque aí já vai trabalhar o público educador, já vai trabalhar o público aluno, com a metodologia ativa, que é a metodologia do União Faz a Vida, que é a metodologia de projetos, uma metodologia de participação ativa o tempo todo, constante, onde todos têm direito a voz e vez de participação".

"EC1. Eu não vejo que existem certas competências técnicas e pedagógicas essenciais, eu vejo que o essencial é que a pessoa possa aprender o máximo possível para ser capaz de se adaptar ao aprendiz, ou usando um termo da psicopedagogia, o ensinante, para ajudar esse ensinante na sua aquisição do conhecimento. Então não é raro acontecer de que eu me proponho a usar uma determinada técnica, vou citar por exemplo, às vezes eu penso usar a técnica de *coaching*, e no meio do processo eu vejo que aquele gestor, ele precisa muito mais de uma mentoria do que de um *coaching*. Então, eu mudei a minha técnica no meio do caminho, eu reajusto, entendendo que aquilo vai ser melhor para ele.

"EC1. Entrevista Anamnese, para gente conseguir conciliar a realidade da empresa com o assunto que vai ser ministrado, entrevista anamnese se dúvida alguma, em que eu vou abordar a liderança para entender a perspectiva da liderança, para depois compreender a perspectiva do liderado. Sendo assim eu consigo entender o máximo de perspectivas que está ocorrendo no cenário e também ensinar cada um a tentar olhar pela ótica do outro, "liderado pela liderança, liderança pelo liderado, liderados entre liderados, liderança entre liderança". Técnica de dinâmicas de grupo acho importantes também, que esteja relacionado com aquilo que se quer propor na educação corporativa, com tema. Competência técnica pedagógica, eu diria mais no sentido de ilustração, exemplos, de aplicação e um momento também para que as pessoas sejam ouvidas no "*one* a *one*", pelo ou menos as pessoas responsáveis pelo principal ponto de vista daquilo que se quer propor na aprendizagem e ter um momento coletivo também para as opiniões se divergirem".

Os educadores corporativos entrevistados, em unanimidade, disseram que utilizam uma ou outra das técnicas relacionadas abaixo:

- Estudo de caso;
- Seminário;
- Solução problema;
- Vídeos:
- Jogos;
- Simulação;
- Exposição dialogada;
- Dinâmica de grupo;
- Workshop;

- Grupo de trabalho;
- Role play;
- Fórum;
- Videoconferência;
- Chats.

Em conformidade com os pareceres dos entrevistados, Ramal et al (2012) em seu livro "Educação Corporativa: fundamentos e gestão", aborda as competências técnicas para o educador corporativo, como sendo estratégicas para a condução de suas atividades, utilizando-as conforme convém em cada tipo de capacitação específica, como ferramentas de trabalho. Assim sendo, o Quadro 10 a seguir, relaciona as devidas <u>técnicas</u> com seus referidos <u>conceitos</u>, elaborados por Ramal et al (2012):

Quadro 10: Relação de técnica e conceito

Técnica	Conceito		
Estudos de caso	É descrita uma situação cujas características são exploradas para que sejam levantadas possíveis soluções. Ao estudar um caso, o aprendiz analisa uma situação e aprende com os erros e os acertos cometidos, possibilitando a construção de critérios e de perspectivas de avaliação.		
Seminário	Um seminário é uma estratégia para comprometer o grupo. Nele, os aprendizes pesquisam temas específicos e preparam apresentações e atividades para o grupo maior.		
Solução de problemas	É a apresentação de situações reais e desafiadoras aos grupos, solicitando que atuem criativamente. Ao tentar solucionar o problema, o grupo: ampliará sua visão sobre os processos da organização; apresentará ideias e soluções não pensadas pelos profissionais diretamente envolvidos com a situação; poderá fazer um intercâmbio interno com os diversos níveis da organização.		
Vídeos	O uso de filmes, trechos de filmes, propagandas e outros é uma técnica que pode ser combinada a outras técnicas. Trata-se de uma forma agradável de trabalhar conceitos e de avaliar situações que mantém a atenção do grupo e estimula a discussão.		
Jogos educacionais	Os jogos podem ser usados em atividades presencias ou à distância e, geralmente, envolvem elementos de desafio, competição ou cooperação. Por meio desse recurso, os treinamentos podem praticar ações como negociar, persuadir, cooperar, analisar as partes para formar o todo e tomar decisões.		
Simulação	É a reprodução de uma situação real, com nível de risco controlado. Em ações presenciais, esse tipo de estratégia requer uma preparação muito grande por parte do facilitador, que é responsável pela condução e pelo feedback imediato.		
Exposição dialogada	Essa estratégia, uma das mais comumente adotadas, é muito eficaz se for utilizada de maneira adequada. Uma exposição dialogada parte de uma apresentação conduzida por um especialista no assunto com o intuito de transmitir informações, teorias ou princípios. O diálogo é estimulado durante a apresentação, incluindo algum envolvimento dos participantes por meio de perguntas e discussões.		
Dinâmicas de grupos	A utilização de dinâmicas facilita a introdução de temas e ideias de forma interessante. O facilitador deve tomar alguns cuidados ao utilizar uma dinâmica: verifique as características do grupo – físicas, etárias, culturais e emocionais; estabeleça o vínculo entre a atividade e o tema a ser trabalhado		

	de forma inteligente, e; dê orientações claras sobre a técnica que será utilizada.
Workshops ou oficinas de trabalho	Workshops ou oficinas de trabalho são atividades em que o grupo de aprendizes "põe a mão na massa", ou seja, realiza atividades práticas. Elas possibilitam aprender como fazer.
Grupos de trabalho	Os grupos de trabalho são conhecidos como GT. Eles são constituídos geralmente para atuarem em processos criativos da organização como a criação de um novo produto, a avaliação de determinado processo e a solução de determinado problema. O GT atua pesquisando, estudando, discutindo e tendo ideias. Sua ação pode ser considerada uma consultoria interna.
Role-play ou dramatização	Nesse tipo de estratégia, dois ou mais participantes desempenham papéis, em um cenário relacionado a um tópico que está sendo estudado. O ideal é que o grupo não seja muito grande. Pode ser por exemplo, uma situação de tomada de decisão no ambiente de trabalho ou de atendimento ao cliente
Videoconferência	A videoconferência permite a comunicação entre pessoas que estão distantes geograficamente, utilizando áudio e vídeo em tempo real. Essa interação poder ser pessoa-pessoa ou em grupo, possibilitando a transmissão de palestras e a comunicação entre profissionais em uma reunião ou em uma ação educacional.
Fóruns	O fórum é utilizado na educação à distância e é adequado para discussões mais profundas do que as realizadas em chats, uma vez que a troca de ideias ocorre de forma assíncrona e durante um tempo maior.
Chats	O chat é uma forma síncrona de interagir por meio da internet. É o bate-papo virtual. Para que o debate ocorra de forma estruturada, é fundamental agendar com antecedência o assunto a ser debatido e incentivar os aprendizes a se prepararem previamente, seja por meio de leituras sobre o tema ou por meio de levantamento de dúvidas.

Elaborado pelo autor

Sendo assim, percebe-se que os educadores corporativos, em sua prática, apoderam-se das técnicas citadas acima para que possam desenvolver suas atividades com eficácia e com assertividade. Em vista disso, compreende-se então, que as competências técnicas fazem parte das necessidades de saberes profissionais do educador, contribuindo assim no processo da formação do seu perfil.

Em relação as competências pedagógicas, compreende-se que os educadores corporativos estruturam a educação corporativa através dos princípios da gestão do conhecimento e da gestão por competência, para isto, recorrem a andragogia, ao EaD (educação à distância) e as diversas metodologias que podem auxiliá-los na construção dos programas de capacitações.

Portanto, ao utilizar as metodologias e processos educativos, os educadores desenvolvem competências pedagógicas que contribuem para a formação de seu perfil, tais como: realizar projetos pedagógicos de programas de aprendizagem; planejar o ensino e aprendizagem; compreender o trabalho integrado e interdisciplinar dos programas; produzir materiais pedagógicos; elaborar atividades de capacitação;

utilizar as tecnologias; selecionar, diversificar e organizar ambientes de desenvolvimento de aprendizagem; comunicar e mediar a construção dos conhecimentos. Sendo assim, as metodologias ativas, 6Ds, 70/20/10, design instrucional e os processos educativos da EaD (educação à distância), da andragogia e das redes sociais, são abordados em obras científicas por autores que pesquisam sobre a educação corporativa, como meios de construção da aprendizagem organizacional. Avista disso, contempla-se entendimentos sobre esse fato.

Na obra, Metodologias ativas para uma educação inovadora, Bacich e Moran (2018) evidenciam o papel protagonista do aprendiz em seu processo de aprendizagem, corroborando assim, para o entendimento da necessidade de se ter educadores corporativos com competências pedagógicas desenvolvidas para a construção de um sistema de educação corporativa que promova situações de aprendizagem, utilizando-se das metodologias ativas. Segundo Bacich e Moran (2018, p. 4):

As metodologias ativas dão ênfase ao papel protagonista do aluno, ao seu envolvimento direto, participativo e reflexivo em todas as etapas do processo, experimentando, desenhando, criando, com orientação do professor... Metodologias ativas são estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, de forma flexível, interligada e híbrida.

Com relação ao EaD (educação à distância), Ramal et al (2012), no livro "Educação corporativa: fundamentos e gestão", evidencia o EaD como sendo uma estrutura de aprendizagem de grande valia para as ações de aprendizagem organizacional para as empesas. No contexto contemporâneo, em se exige agilidade e baixo custo nos processos, a educação à distância vem a somar nesses quesitos, com as organizações. Assim, Ramal et al (2012, p. 138)

A ação educacional pode ser desenvolvida presencialmente ou à distância... As ações à distância são realizadas em um espaço virtual que, geralmente, é conhecido com Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA. Podem ser cursos online e redes virtuais de conhecimento (em educação corporativa, é muito realizada a expressão comunidade de prática, que designa a troca de informações ideias e descobertas entre um grupo de pessoas que possuem interesses comuns e que, muitas vezes, atuam na mesma empresa, em atividades afins).

Nessa mesma linha de entendimento, Filatro (2018) no livro "Como preparar conteúdos para EaD: guia rápido para professores e especialistas em educação à distância, presencial e corporativa", enfatiza a relevância da educação à distância para uma aprendizagem que ocorre de maneira assíncrona e síncrona, bem como em espaços diferentes. Assim, tanto quem ensina como quem aprende participa dos sistemas de educação corporativa, no momento em que podem e também no lugar que melhor lhe convier. Portanto, para Filatro (2018, p. 21):

A educação à distância (EaD) se caracteriza pela separação espacial e temporal entre quem aprende e quem ensina. A comunicação entre alunos e tutores é indireta, mediada por recursos tecnológicos e midiáticos.

No que se refere a metodologia do D.I (Design Instrucional), no livro "DI 4.0: inovação na educação corporativa", Filatro (2019) cita a pesquisa do *Center Criative Leadership*, que elucida a abordagem do modelo 70/20/10 como sendo essencial para a construção de programas de capacitação com o viés do protagonismo do aprendiz. Assim sendo, Filatro (2019, p. 99) diz que:

O modelo 70/20/10 se conecta aos princípios da andragogia e da aprendizagem em rede, por atribuir ao profissional/aprendiz o papel protagonista de sua aprendizagem – seja realizada individualmente ou no formato social.

Tratando-se da andragogia, em seu livro "Educação corporativa: desafio para o século XXI", Munhoz (2015) aborda a relevância da andragogia nos processos pedagógicos dos sistemas de educação corporativa, pois ao entender que as organizações estão compostas de adultos, o ensino e aprendizagem deve ser estruturado e pensado para atender esse público. Portanto, focando em uma aprendizagem que auxilia os colaboradores a resolverem a demanda de situações-problemas em seus postos de trabalho. Assim, nas palavras de Munhoz (2015, p. 164-165), pode-se contemplar esse fato:

Para que o relacionamento com o público-alvo – formado por jovens e adultos – seja desenvolvido de forma mais produtiva, é importante enxergar os colaboradores como tal e aplicar a eles os princípios e fundamentos da andragogia, que explica a forma como o adulto aprende... Quando a atenção se volta para jovens e adultos, a orientação fica direcionada à andragogia, considerada a parte da pedagogia referente à educação desses públicos. Nessa abordagem, os alunos (colaboradores) não são submissos e têm suas experiências claramente estabelecidas. O que aprendem e, em seguida,

desenvolvem em práticas grupais, pode ser muito mais do que o instrutor ou docente sabe ou transmitiu a cada um. Os colaboradores adultos, independentemente do seu nível cognitivo, têm algum conhecimento anterior, construído ao longo de sua vida social e profissional. É importante considerar que existem diferenças que apontam que pessoas adultas são, muitas vezes, motivadas a aprender devido à necessidade de resolver problemas imediatos em suas vidas.

No que tange a utilização das redes sociais para a aprendizagem, no livro "Educação corporativa: da teoria à prática", Casarini e Baumgartener (2012) ressaltam a aceitação da rede social pelas empresas em seus processos de aprendizagem organizacional. Portanto, Casarini e Baumgartener (2012, p. 85-86), afirmam que:

[...] as redes sociais se tornaram amplamente aceitas e ativas, as empresas passam a ser pressionadas a se juntar a esse movimento. Agora, as redes estão passando por processo de internalização nas empresas, para permitir um ambiente controlado, em que certo grau de segurança seja possível – preservação do sigilo industrial, manutenção do conteúdo, privacidade, ética e valores da empresa.

Sendo assim, diante da compreensão dos entrevistados e dos autores Bacich e Moran (2018), Ramal et al (2012), Filatro (2018), Filatro (2019), Munhoz (2015) Casarini e Baumgartener (2012), percebe-se que há harmonia de entendimento sobre a perspectiva das competências técnicas e pedagógicas. Entendem que para realização de sua função, o educador corporativo precisa se valer de técnicas, metodologias e processos educativos, para poder disponibilizar saberes aos aprendizes e fomentar a construção de estruturas de educação corporativas eficazes. Portanto, ao se envolver com essas atividades, sua identidade e formação profissional são influenciadas, desenvolvendo assim competências técnicas e pedagógicas apropriadas para o cumprimento de suas responsabilidades.

5.2. Experiência

Ao se propor a descrever como as experiências empresariais colaboram com o desenvolvimento do perfil do educador corporativo, cumpre-se primeiro fazer um paralelo da formação do professor com a formação do educador corporativo, pois identifica-se algumas semelhanças e algumas especificidades únicas do educador corporativo, bem como se percebe uma trajetória diferente percorrida no processo formativo. Enquanto o professor inicia sua formação em um banco universitário, o educador inicia sua formação na prática cotidiana de suas atividades, após se tornar

perito no que faz é recrutado pela organização para compartilhar seus conhecimentos e experiências com outros colaboradores da organização, ou seja, após adquirir experiências em cargos corporativos, são conduzidos a compartilhar seus conhecimentos experienciais com os aprendizes/colaboradores dos sistemas de educação corporativa. Porém, esse fato deixa o educador corporativo desprovido de conhecimento das técnicas pedagógicas para desenvolver sua docência na aprendizagem organizacional, sendo necessário trilhar o caminho da formação pedagógica com especializações em universidades e com a formação continuada ofertada pelas organizações, para que assim venham suprir essa deficiência.

Todavia, Tardif (2014, p. 48) elucida a relevância da experiência na formação do educador:

O que caracteriza os saberes práticos ou experienciais, de um modo geral, é o fato de se originarem na prática cotidiana da profissão e serem por ela validados. Ora, nossas pesquisas indicam que, para os professores, os saberes adquiridos através da experiência profissional constituem os fundamentos de sua competência. É a partir deles que os professores julgam sua formação anterior ou sua formação ao longo da carreira. É igualmente a partir deles que julgam a pertinência ou o realismo das reformas introduzidas nos programas ou nos métodos. Enfim, é ainda a partir dos saberes experiências que os professores concebem os modelos de excelência profissional dentro da profissão.

Percebe-se, nas palavras do autor, que o conhecimento experiencial se traduz em um pilar estrutural para a formação do professor, pois é utilizado para julgar o conhecimento teórico adquirido ao longo da profissão e a partir desse ponto, validálos ou não. Entretanto, para o educador corporativo, o caminho é inverso, visto que ao cumprir sua função propriamente dita, após anos de experiência em cargos corporativos, é que o mesmo inicia sua formação pedagógica e isso já depois de estar realizando suas práticas de ensino. Diante disso, quando se depara com os conhecimentos que lhe são transmitidos, ele utiliza sua experiência para validar ou não o que lhe está sendo passado, haja vista que já se encontra em um estado de percepção que o ajuda a cifrar quais conhecimentos são mais relevantes, discernindo melhor o tempo e o espaço para a aplicabilidade de cada conhecimento, tendo ganhos de produtividade através da especificidade.

Com suas percepções desenvolvidas por meio da experiência, tanto no período que desempenhava cargos corporativos, como também na função propriamente dita

de educador corporativo, ele estrutura capacitações que promovem experiências e situações de aprendizagens. Para isso, utiliza técnicas como simulações, *role play*, dinâmicas de grupo, jogos educacionais, estudo de caso, soluções de problemas e oficinas de trabalho, como também se apropria das metodologias imersivas, (cri)ativas, ágeis e analíticas para proporcionar vivencias práticas durante os processos de aprendizagens.

Sendo assim, as experiências do educador corporativo decorrem das vivências em cargos corporativos, na função propriamente dita e também na aplicação de experiências de aprendizagem. Ao identificar esses 3 cenários geradores de experiência do educador corporativo, compreende-se que fatores como: o tempo de experiência de atuação na área de qual ensina; o processo de organizar e dirigir situações de aprendizagens; a competência de envolver os alunos em suas situações de aprendizagens e em seu trabalho e; o enfrentamento de deveres e dilemas éticos da profissão, são aspectos que colaboram para o desenvolvimento da formação do perfil do educador corporativo na contemporaneidade.

5.2.1 Tempo de experiência de atuação na área de qual ensina.

Diante das respostas dos educadores corporativos sobre os anos de experiência na área de qual ensina, criou-se o Quadro abaixo para representar as informações:

Quadro 11: Relação educador corporativo e anos de experiência

Educadores corporativo	Segmento	Anos de experiência
EC1	Universidade Corporativa	12
EC2	Universidade Corporativa	18
EC3	Universidade Corporativa	7
EC4	Centro de Treinamento (T&D)	20
EC5	Consultorias	25
EC6	Consultorias	9
EC7	Consultorias	20
EC8	Consultorias	20

Média total 16,37 anos

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a média de anos de experiência dos educadores corporativos das Universidades Corporativas e das consultorias é, respectivamente, 12,33 anos e 18,5 anos. Ressalta-se que foi entrevistado somente 1 educador corporativo dos Centros de Treinamentos (T&D), o mesmo tem 20 anos de experiência. Todavia, a média total dos 8 educadores corporativos entrevistados é de 16,37 anos, que representa o total dos 3 segmentos. Na pesquisa de Lopes (2013) intitulada: O educador corporativo: perfil e atuação deste novo profissional nas universidades corporativas, realizado em 2 Universidade Corporativa, elucida o tempo médio de experiência no cargo de educador corporativo. Assim, segundo Lopes (2013, p. 70):

O tempo médio de atuação dos educadores corporativos das duas organizações foi de 7,3 anos, sendo que na Universidade Bem-Estar o tempo médio foi de 6,3 anos e na Universidade Céu Azul o tempo médio foi de 8,3 anos, o que indica que o corpo docente das universidades corporativa pesquisadas possuem uma boa experiência da atividade.

Portando, considerando a média de 16,37 anos de experiência dos educadores entrevistados na presente pesquisa e os 6,3 anos dos educadores da Universidade Bem-Estar e 8,3 anos dos educadores da Universidade Céu Azul, temos respectivamente, um aumento dos anos de experiência do educador corporativo de: 61,51% e 49,29%. Ressalta-se ainda que a média de 16,37 anos equivale aos 3 segmentos citados. Portanto, se olharmos somente para a média de 12,33 anos, dos 3 educadores corporativos que trabalham em Universidade corporativa, teríamos um aumento 48,90% com relação a Universidade Bem-Estar e 38,68% com a Universidade Céu Azul. Assim sendo, considerando esses dados, percebe-se que na contemporaneidade os educadores possuem mais tempo de experiência na sua função.

5.2.2 Experiências empresarias: auxílio para organizar e dirigir situações de aprendizagens.

No processo de elaborar programas de aprendizagem, as experiências do educador corporativo contribuem para que os conteúdos, técnicas e metodologias sejam selecionados com assertividade, assim, indo ao encontro da real demanda de aprendizagem. Esse fato ocorre devido a vivência prática do educador, visto que passou anos desenvolvendo trabalhos em diversas setores da organização, bem como na própria função de educador corporativo. Portanto, sua conexão com o aprendiz/colaborador, através da experiência, contribui para que consiga direcionar as situações de aprendizagens de uma maneira em que os conteúdos possam estar conectados entre si e também com a realidade vivida pelos colaboradores. Assim, sua experiência o habilita a perceber as prioridades de ensino, como também a conhecer os caminhos para que se alcance maiores êxitos.

Todavia, quando algum programa de educação corporativa vai ser construído e os educadores corporativos não tem experiência na área, é comum as organizações disponibilizarem as oportunidades para que possam vivenciar as situações-problemas e após desenharem os projetos. Assim, tendo como fundamento suas experiências com os ambientes (internos e externos) e com os públicos (interno e externo) que serão atendidos, os educadores estabelecem maior empatia e compreensão das necessidades de aprendizagem.

Tendo em vista esses fatos, percebe-se em <u>diversos momentos das falas</u> <u>dos entrevistados,</u> o quanto são significativas as experiências para se organizar e dirigir situações de aprendizagens, como se pode ver a seguir:

"EC1. A área de educação corporativa não pode descolar do público dele, eu falo muito para minha equipe aqui...Instrutora do nosso campus, por exemplo, eu libero ela uma semana para ficar numa agência, para poder participar de comitê, visita, viver o dia a dia. Então é essencial a experiência, e experiência nossa aqui também no dia a dia conta muito para nossas entregas".

"EC2. Nós iniciamos um projeto que é levar educação financeira e habilidades socioemocionais, para as escolas estaduais. Como que a gente levaria esses conteúdos? Através do voluntariado do banco! Então a gente tem um time de voluntariado. Treinamos esse voluntariado e eles disseminariam esse conteúdo, para escolas estaduais. Só que antes de fazer esse projeto, antes de estar na cabeça, de idealizar, eu tive que beber dessa fonte, (do que é uma escola de estado!), eu não fui de escola de estado. Então, eu tive uma imersão de participar de várias aulas do estado, então eu fui em várias periferias, foi em favelas entender a realidade desse povo, para que eu pudesse desenvolver esse projeto o mais realista possível. Porque, como que eu vou desenvolver um projeto se eu não vivenciei".

- "EC2. [...] quando desenhei esse projeto com a equipe, eu tinha mais estrutura para falar o que podia e o que não podia no sentido da vivência. Então, a gente desenhou pautado na minha experiência que eu tive lá no dia a dia, porque muitas das pessoas que fazem parte desse projeto não era de escola estadual...Então, assim, eu acredito que a experiência empresarial que me trouxe enquanto projeto é poder vivenciar experiências. Ter essa experiência com a escola de estado, junto com o banco e "linkar" um projeto para levar a educação de uma forma muito tranquila e transparente, para esse povo que é muito vulnerável".
- **"EC2.** [...] porque que eu falo da experiência, porque se eu não tivesse a experiência da escolas, que eu participei quase 5 meses em várias escolas, eu não conseguiria definir uma solução boa para esse público, que é totalmente vulnerável...Então, o banco me proporcionou isso e eu com essa experiência que já tive, a gente conseguiu adequar esse projeto que já teve impacto em mais de 5 mil pessoas, levando educação financeira para as escolas estaduais, quer nada melhor do que um banco levar educação financeira para a comunidade?"
- **"EC2.** Quando eu falo de interno, das escolas (Universidade Corporativa), mesma coisa, quando eu vou desenvolver um curso para a inspetoria, eu não posso sair desenvolvendo, eu tenho que entender a realidade, eu tenho que fazer alguns diagnósticos com algumas pessoas, para desenvolver essas soluções. Então, é o mesmo caminho. As escolas nunca vão sair desenvolvendo soluções que está na cabeça delas, tem que entender, ser empático com o outro, para entender o cenário das outras pessoas. Então cabe tanto o público interno, como o público externo".
- **"EC3.** Sim, ajuda porque eu consigo entender o que está acontecendo na organização, eu consigo compreender o contexto que eu estou inserida, para direcionar, para falar nas situações de aprendizagem, para conectar os assuntos".
- "EC4. Se eu tenho uma certa experiência, me ajuda, porque eu consigo enxergar o que há de principalidade, o que é interessante e a melhor forma de eu levar, se é mais teórico, mais prático. Então se eu já passei por uma experiência, eu já experimentei aquela situação, eu consigo ver o que é importante naquele momento eu entregar para o novo que está chegando, enquanto educador corporativo...Então essa questão da experiência ela é importante, ajuda mesmo a construir um caminho de aprendizagem, uma trilha, um workshop, um seminário e etc.".
- "EC5. Com certeza. Tem uma máxima que diz: ninguém pode entregar o que não tem. Ninguém entrega o que não recebeu, uma máxima que a gente tem e não é só em relação à aprendizagem. E do ponto de vista da aprendizagem passa um pouco por aí também, quando você entrega uma teoria que você inclusive é expert na teoria, mas você não vivenciou alguma prática em relação àquilo, sempre vai ficar uma lacuna".
- **"EC5.** Quando você entrega um conteúdo e esse conteúdo repercute também aquilo que você vivenciou, os níveis de profundidade do que você entrega é muito maior. Então, a experiência empresarial ajuda organizar e dirigir situações de aprendizagem? Sim! Só 100%, por esse fator básico, a gente não vai entregar aquilo que a gente não viveu".
- **"EC5.** [...] eu vejo que as pessoas se sentem mais à vontade, até quando a gente utiliza estratégias onde a participação do grupo vai acontecer, eu vejo que o grupo se entrega mais, que o grupo se posiciona e tem mais confiança, quando ele sabe, "tipo assim- você é uma de nós". Eu sinto como se fosse essa mensagem que o grupo traz para mim, o grupo ou o indivíduo, se estou trabalhando com o indivíduo. Então, é como se a pessoa estivesse dizendo,

"há, eu confio em você, porque você me entende a partir da minha experiência, você não é uma pessoa que está aqui teorizando, você já viveu o que eu vivi". Este processo de empatia conta também nesse sentido, para fazer o outro se sentir à vontade".

"EC8. Um dos pilares da andragogia é o foco na vida real. O adulto tem o foco naquilo que remete ele ao que ele vive no dia a dia. "Esse cara sabe o que ele está falando, esse cara já vivenciou! Estou passando justamente isso!"

"EC8. Ter conteúdo, ter o foco no real dele, e isso desperta nele o desejo de querer apreender sobre isso...O adulto ele tem autonomia dele, se eu não despertar nele <u>o porquê</u> dele estar ali, não adianta <u>o que</u> eu vou falar para ele e nem <u>como</u> eu vou falar, se eu não despertar nele o <u>porquê</u>. Assim vou gerar credibilidade. Vou dizer para ele: o que eu estou trazendo, vai te gerar um ganho! "

Em harmonia com os relatos dos educadores corporativos entrevistados, sobre a relevância da experiência no processo de organizar e dirigir aprendizagens, Perrenoud (2000) traz nas entrelinhas de sua obra "10 Novas competências para ensinar", como esse fato acontece. Se referindo ao aprendiz, Perrenoud (2000, p. 24) diz que:

Cada um vivencia a aula em função de seu humor e de sua disponibilidade, do que ouve e compreende, conforme seus recursos intelectuais, sua capacidade de concentração, o que interessa, faz sentido para ele, relaciona com outros saberes ou com a realidade que lhe são familiares ou que conseguem imaginar.

Percebe-se, nas palavras do autor, que o aprendiz/colaborador experimenta a aula baseado em diversos fatores, dentre eles: como está seu humor naquele dia; se ele já tem algum conhecimento prévio sobre o que está sendo ensinado, para que assim possa facilitar sua compreensão; se o conteúdo abordado é interessante para sua vida pessoal e profissional; se o conhecimento disponibilizado lhe é importante para resolver situações-problemas enfrentadas; enfim, se o que está sendo ministrado tem a ver com sua realidade. Entende-se que esses fatores estão relacionados com a vivência do aprendiz/colaborador, do que está acontecendo em sua vida naquele momento, portanto, se o educador corporativo ter vivido experiências semelhantes, o mesmo, consegue se conectar com mais facilidade ao mundo do educando e assim compreender e estruturar, empaticamente, situações de aprendizagem que venha ao encontro de suprir suas necessidades de aprendizagem. Sendo assim, a experiência do educador corporativo lhe favorece no processo de organizar e dirigir a aprendizagem. Segundo Perrenoud (2000, p. 29):

O professor que trabalha a partir das representações dos alunos tenta reencontrar a memória do tempo em que ainda não sabia, colocar-se no lugar dos aprendizes, lembra-se de que, se não compreendem, não é por falta de vontade, mas porque o que é evidente para o especialista parece opaco e arbitrário para os aprendizes.

Ao construir os programas de aprendizagens, o educador corporativo que tem o conhecimento experiencial, do currículo de qual será organizado e dirigido, consegue ir ao encontro do aprendiz e entender suas dificuldades, pois também vivenciou adversidades semelhantes e assim realiza seu trabalho a partir das representações do aprendiz/colaborador. Assim sendo, segundo Perrenoud (2000, p. 29), o que resta é:

Trabalhar a partir das concepções dos alunos, dialogar com eles, fazer com que sejam avaliadas para aproximá-las dos conhecimentos científicos a serem ensinados. A competência do professor é, então, essencialmente didática. Ajuda-o a fundamentar-se nas representações prévias dos alunos, sem se fechar a elas, a encontrar um pondo de entrada em seu sistema cognitivo, uma maneira de desestabilizá-los apenas o suficiente para levá-los a restabelecerem o equilíbrio, incorporando novos elementos às representações existentes, reorganizando-as se necessário.

Portanto, a partir da compreensão das concepções prévias que os alunos desenvolveram através de sua vivência, das quais o educador corporativo também entendeu por meio da experiência, os sistemas de educação corporativa são estruturados considerando esse fator, ou seja, a aprendizagem é organizada e dirigida pautada na relevância da experiência do educador corporativo, que compreende as representações prévias do aprendiz/colaborador. Assim sendo, a experiência contribui para que o educador corporativo desenvolva a competência de organizar e dirigir aprendizagens, que por conseguinte proporciona o desenvolvimento da formação de seu perfil profissional.

5.2.3 O benefício da experiência no processo de envolver os alunos na aprendizagem.

As experiências empresariais, vividas anteriormente ao cargo de educador corporativo, na função propriamente dita e também nos processos de disponibilizar experiências de aprendizagem, lhe beneficiam em diversos aspectos para envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho, dentre eles se pode citar: a comunicação, pois facilita falar a "língua" do aprendiz/colaborador; as decisões, proporciona fundamentos para a realização das escolhas, no que se refere a construção do currículo dos programas; gera credibilidade e autoridade, contribuindo com a quebra de resistências por parte do educando; na elucidação de exemplos, por meio de histórias vividas, no que tange a prender a atenção e a compartilhar seu conhecimento experiencial e; produz conectividade entre educador e educando.

Diante desses fatores, observa-se <u>em diversos momentos das falas dos</u> <u>entrevistados</u>, que as experiências empresarias beneficiam o educador corporativo no processo de envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho, conforme descrito abaixo:

- **"EC1**. Muito, é por isso que na sala de aula você precisa usar muitos estudos de caso, essas vivências assim, porque elas são essenciais para o dia a dia do funcionário".
- **EC1**. Empatia pura. Por exemplo, eu vou fazer uma palestra de ética, eu vou falar um exemplo de venda casada, "eu não posso vender produtos X condicionado ao Y". Então eu já dou o exemplo do produto específico que é praticado no mercado e que a gente não deve fazer, aí você começa a falar a língua dele, o aprendizado dele é outro".
- **EC2.** Não é formação! Não! É experiência, a experiência ela é tudo, a experiência ela vai te dar base para você tomar decisões, é tudo a experiência. Então, é claro que cada um no seu quadrado".
- **"EC3.** É credibilidade, você tem que ter credibilidade, "a malinha, ela tem que estar cheia", você tem que ter experiência e passar essa credibilidade para as pessoas, por que se não é mais uma pessoa que está falando o que não sabe o que a gente vive".
- "EC4. Então eu tenho que trabalhar um determinado assunto às vezes chato, monótono de ser trabalhando, mas eu preciso trabalhar com aquele grupo de colegas. Então, eu vou pensar em trazer alguém que já vivenciou uma prática que deu certo, uma que não deu certo, para eles entenderem como que isso funciona".
- **"EC4.** Então as experiências ajudam, o conhecimento é importante, sem sombra de dúvidas, a pessoa precisa conhecer, mas trazer exemplos, a prática, as experiências externas ajudam muito nesse processo de prender a atenção, de realmente cativar aquele grupo e eles conseguirem fazer o trabalho deles".
- **"EC6.** Sim! Porque tudo aquilo que você ministra que faz parte da sua vida, gera uma conexão mais forte, porque é onde você é mais sincero, é onde faz

parte da sua realidade. Então, flui naturalmente a aprendizagem, é onde você tem mais propriedade e a questão da autoridade, o educador precisa ser uma autoridade naquilo que ele ensina também e isso faz com que as pessoas se conecte mais com você, tenham uma percepção de valor maior e sintam onde a teoria e prática fica forte. Ela fica mais forte, porque tem realidade no que está sendo passado, aquele conteúdo gera um peso não só didático mas até emocional, proporcionando a motivação nas pessoas".

Portanto, para o educador corporativo, a experiência é de suma importância, para que se consiga envolver os alunos nas aprendizagens e em seu trabalho, pois é por meio de suas práticas que se adquiri a profundidade do conhecimento experiencial, como também valida os conhecimentos teóricos adquiridos. Assim, ao conhecer o que o aprendiz vive em sua realidade, o educador estabelece uma "ponte" de conexão, entre as necessidades de aprendizagens e sua experiência em perceber qual técnica e metodologia usar na construção de cada programa.

Em paralelo aos relatos dos entrevistados, Perrenoud (2000) enfatiza a relevância do professor/educador fornecer subsídios ao aprendiz para que se fomente o desejo de aprender e influencie a tomada de decisão de aprender. Dessa forma, o processo de envolver os alunos nos processos de aprendizagem e em seus trabalhos, na educação corporativa, depende em grande parte da experiência do educador, haja vista que suas vivências nos cargos da organização, anterior a função de educador, contribuem para que foque suas ações em conteúdos que realmente façam sentidos para o colaborador, abastecendo o colaborador de conhecimentos úteis para sua prática no trabalho, o desejo de aprender, bem como a tomada decisão de aprender, é consequentemente fomentado, visto que para o adulto o importante é aprender para a vida, para a prática. Assim, Perrenoud (2000, p. 67-68), enfatiza a necessidade do professor fomentar no aprendiz o desejo de aprender e também estimulá-lo a decidir aprender:

Na realidade, desejo de saber e a decisão de aprender pareceram, por muito tempo, fatores fora de alcance da ação pedagógica: se estivessem presentes, pareceria possível ensinar; se faltassem, nenhuma aprendizagem pareceria conveniente. Nenhum professor está totalmente livre da esperança de trabalhar apenas com alunos "motivados". Cada professor espera alunos que se envolvam no trabalho, manifestem o desejo de saber e a vontade de aprender. A motivação ainda é tida, com demasiada frequência, como uma preliminar, cuja força não depende do professor.

Na educação corporativa, a postura do aprendiz/colaborador equivale a alguém que deseja aprender para que possa aprimorar suas competências, na intenção de

aplicar esse conhecimento em sua prática logo após se apropriar dele. Portanto, na busca em desenvolver competências de seus colaboradores e também instigá-los no desejo de aprender e decidir aprender, as organizações, através dos programas de aprendizagens, utilizam-se de técnicas e metodologias que priorizam disponibilizar experiências de aprendizagens. Assim, técnicas como gamificação, dinâmicas de grupo, simulações e *role play* são válidas no intento de engajar os colaboradores nos sistemas de aprendizagem. Para Perrenoud (2000, p. 70), a aprendizagem através de dispositivos lúdicos muito contribui para que não se tenha um ambiente de pesar ao se buscar aprender:

A maioria das pessoas se interessa, em alguns momentos, pelo jogo da aprendizagem, se lhes oferecerem situações abertas, estimulantes e interessantes. Há maneiras mais lúdicas do que outras de propor a mesma tarefa cognitiva. Não é necessário que o trabalho pareça uma *via crucis*; pode-se aprender rindo, brincando, tendo prazer.

Ainda na mesma perspectiva, Perrenoud (2000, p. 71) clarifica a necessidade de se ensinar, reforçando a decisão de aprender e ao mesmo tempo instigar o desejo de aprender, demonstrando assim ao aprendiz a utilização do conhecimento na sua prática:

Ensinar é, portanto, reforçar a decisão de aprender, sem agir como se ela estivesse tomada de uma vez por todas. É não encerrar o aluno em uma concepção do ser sensato e responsável, que não convém nem mesmo à maior parte dos adultos. Ensinar é também estimular o desejo de saber. Só se pode desejar saber ler, calcular de cabeça, falar alemão ou compreender o ciclo da água, quando se concebem esses conhecimentos e seus usos. Às vezes, isso é difícil, porque a prática em jogo permanece opaca, vista do exterior.

Assim sendo, diante do entendimento dos entrevistados e de Perrenoud (2000), as experiências empresarias municiam o educador corporativo de competências (conhecimento, habilidade, atitude e valores) que o qualificam a utilizar suas vivências como conexão com os aprendizes no processo de envolvê-los nas aprendizagens e em seu trabalho. Outro fator que corrobora para esse envolvimento nos processos educativos consiste na experiência do educador corporativo em construir os programas de aprendizagens. Assim, no decorrer de suas práticas, sua expertise em perceber as reais demandas de aprendizagem o conduzem a edificar estruturas de aprendizagem, que utilizam conteúdos, técnicas e metodologias que fomentam o

desejo de aprender, como também estimulam as decisões de aprender. Portanto, munido da capacidade de envolver os colaboradores nos processos da educação corporativa por meio de sua experiência, entende-se que o educador corporativo está desenvolvendo suas atividades como o auxílio de suas vivências práticas, demonstrando assim a relevância dos saberes experiências na formação do seu perfil.

5.2.4 O amparo da experiência nos deveres e dilemas éticos.

No percurso de sua carreira profissional, tanto antes da função de educador corporativo como também durante a atividade propriamente dita, o mesmo enfrenta diversas situações complexas, aas quais precisa resolver se pautando nos valores éticos e morais. Diante dessas experiências vivenciadas, vão se construindo padrões internos de condutas, que contribuem para sua avaliação e posicionamento contra possíveis dolos no ambiente organizacional. Porém, vale ressaltar que nem sempre os educadores corporativos erram por má-fé, o que acontece, por vezes, são falhas provindas do desconhecimento e da inexperiência.

Posto isto, observa-se que a experiência contribui para o dever que o educador tem de se posicionar com ética e moral diante das ocasiões. Todavia, após se posicionar é necessário dar seguimento no que se identificou de errado, é nesse momento que entram os dilemas, que se referem as tratativas que serão feitas diante das situações dolosas. Quais caminhos serão abordados? Para qual departamento devo reportar o ocorrido? Quais procedimentos serão realizados para revolver a situação-problema? Assim, observa-se que o educador, ao passar várias vezes por situações semelhantes no percurso de sua função, aprende lições que lhe dão apoio para saber como proceder, tanto no seu dever de se posicionar, como também em enfrentar os dilemas.

Portanto, a experiência proporciona maturidade ao educador e essa maturidade o conduz a uma visão periférica das situações, que por conseguinte o auxiliam a ver a realidade dos fatos, não através de palpites, mas por meio da inteligência emocional que as situações práticas lhe proporcionaram.

Assim sendo, diante do descrito acima, percebe-se em <u>diversos momentos</u> <u>das falas dos entrevistados</u> essa realidade, como pode ser observado abaixo:

- **"EC1**. Sim, essa experiência, esse tempo que você já começa a viver situações parecidas...Você sabe prevê situações parecidas, ai é o que eu costumo falar nas palestras de ética, nem todo mundo erra com má fé, comete um desvio ético com dolo, as vezes é por desconhecimento e por inexperiência. Por isso que é importante treinar e experimentar".
- "EC2. Isso é constante, isso aí, eu falo a gente sempre vive esses dilemas éticos, então o que eu posso e o que não posso? E muitas pessoas veem você como referência, então eu tenho que estar sempre na linha no sentido de oh! Ela é referência! Sabe, assim, então a experiência contribui porque já fica meio calejado, você sabe o que pode e o que não pode. Você é testado a todo momento".
- **"EC2.** Com certeza, a experiência! Porque você fala, e agora? Há quem eu recorro? A experiência me trouxe, oh lembra aquilo! Não pode! A experiência trouxe sem dúvida".
- **"EC3.** Sim, eu acredito que a experiência contribui, eu acredito que as situações que a gente passa, que são as nossas experiências, elas dão para a gente também bagagem para entender as situações, para saber como se comportar e que decisão tomar. Porque a gente vive muitos dilemas sim, na instituição financeira a gente fala muito disso, nos cursos de ética que a gente tem bastante. A gente tem que refletir, tem que saber a onde buscar apoio se um dia for necessário e saber como agir mesmo, só não pode fechar os olhos".
- **"EC3.** Eu acredito que sim, que a experiência ela contribui exatamente para a gente saber se posicionar nesse tipo de situação, tanto dos nossos deveres e quantos dos dilemas também. Porque o dever eu acredito que a gente tem que saber se posicionar, ele tem que saber dizer sim ou não para as situações. Os dilemas estão muito relacionados com o caminho que eu vou tomar agora, para onde que eu vou, onde que eu vou acionar, para quem que eu vou direcionar, e não fechar os olhos, porque o dilema está muito vinculado a isso, "puxa está acontecendo uma situação ali, eu vou fechar os meus olhos que eu não estou vendo, sendo que eu estou vendo?". Então eu preciso fazer uma reflexão e saber para onde que eu vou direcionar isso, porque muitas vezes a decisão não está na minha mão, mas eu preciso alertar, eu preciso falar, eu preciso erguer a mão, eu preciso dar um direcionamento para a situação".
- **"EC5.** Então a experiência contribui muito, porque a experiência gera maturidade e a maturidade gera uma leitura de realidade, baseada na inteligência emocional. Então é esse continuo que eu vejo, experiência gerando maturidade, maturidade gerando leitura de realidade que combina com inteligência emocional. Quando nós temos pouca experiência nós tendemos a ser mais afoitos na nossa forma de ver o mundo e de agir diante de dele".

Diante da premissa de entender como as experiências do educador corporativo contribuem para o enfrentamento dos deveres e dilemas da profissão, descreve-se a

seguir as contribuições de autores que elucidam pareceres que estão em harmonia com os relatos dos entrevistados.

Porém, é de suma importância destacar, nesse primeiro momento, que se tem através dos anos sobrecarregado os educadores com a imensa responsabilidade de formar aprendizes éticos e morais. Assim, a sociedade tem buscado se eximir de sua responsabilidade de tratar dessas questões com seus cidadãos, deixando-as somente a critério do educador/professor. Portanto, ao olharmos para a sociedade percebemos o quão desconfigurada a mesma se encontra a respeito dos padrões éticos e morais, assim sendo, é plausível questionar se não seria injusto para com os educadores tal cobrança. Poderiam, os educadores, dar algo que o meio do qual emergem não lhe proporcionou? Nessa perspectiva, Perrenoud (2000, p. 141) contribui dizendo que:

Parece cada vez menos razoável negar a dimensão educativa do trabalho docente, mas seria tão absurdo quanto injusto esperar dos professores virtudes educativas infinitamente maiores do que as da sociedade que lhes confere a incumbência de ensinar. Ainda que eles fossem exemplares, não poderiam mascarar o estado do mundo. "Nosso planeta é confuso!", todos os alunos veem isso todos os dias nas ruas e nos meios de comunicação.

Avista desse fato, o mesmo se repete nas organizações. As empresas recebem diferentes perfis de colaboradores em suas estruturas de trabalho. Pessoas que vieram de regiões diferentes, com linguagens totalmente distintas e com a possibilidade de terem posturas contrárias aos padrões éticos e morais praticados pela organização na qual estão trabalhando. Sendo assim, as empresas têm despendido um esforço em construir programas de educação corporativa que venham ao encontro dessa necessidade, para que assim possam mitigar conflitos provindos desses comportamentos amorais. Por conseguinte, os educadores corporativos recebem esses colaboradores em seu rol de aprendizes, para que assim possam ser realizadas ações reflexivas, na tratativa de desenvolver condutas éticas e morais. Perrenoud (2000, p. 142) abarca essa necessidade de se construir aprendizagens que tratam das questões morais:

As boas intenções não bastam, nem uma hábil mistura de convicção e realismo. É preciso que se criem situações que facilitem verdadeiras aprendizagens, tomadas de consciência, construção de valores, de uma identidade moral e cívica.

Nessa mesma linha de entendimento Tardif (2014, p. 164), reforça dizendo que na prática do professor/educador, deve-se considerar tanto a ciência, como também as virtudes morais e éticas nos processos educativos:

Sua prática educativa participa, portanto, a um só tempo, da ciência e da ação moral; conjuga os méritos das ciências do comportamento e da aprendizagem e as virtudes de uma ética da pessoa, de sua autonomia e de sua dignidade... Deve conhecer as normas que orientam sua prática; essas normas correspondem a tudo o que não é objeto ou produto do pensamento científico, mas interferem na educação, como valores, regras, regulamentos ou finalidades.

Portanto, durante a lida do dia a dia em desenvolver e implementar os programas de aprendizagens, o educador corporativo vai construindo conhecimento experiencial por meio de suas interações com o ambiente corporativo, tanto no que se refere a pessoas, como também a demandas de ordem processual. Assim, sua compostura diante de situações que urgem por uma conduta justa, ética e moral, é constantemente percebida e avaliada por supervisores, colaboradores, fornecedores e pares, a vista disso, observa-se que as ações do educador corporativo podem, em sua essência, influenciar o meio no qual realiza seu trabalho. Percebe-se então, que a experiência proporciona ao educador corporativo condições de efetuar suas diligências através de seu modelo de trabalho, de seu exemplo de vida, disseminando assim padrões de enfrentamento a situações controvérsias, bem como difundindo os devidos caminhos a serem percorridos nas resoluções das questões problemas. Assim, observa-se nas palavras de Perrenoud (2000, p. 142-143), a relevância de se ensinar por meio do exemplo:

Como transmitir o gosto pela justiça, se ela não é praticada em aula? Como incutir o respeito, sem encarnar este valor no dia a dia? Diz-se, às vezes, que "ensina-se o que se é". No domínio que nos ocupa, isso é ainda mais verdadeiro. O "faça o que eu digo, mas não o que eu faço" não tem chance alguma de mudar as atitudes e as representações dos alunos.

Outro aspecto no qual a experiência reflete sua importância para o enfrentamento dos deveres e dilemas éticos se constitui no fato de contribuir para a maturidade profissional do educador corporativo, ou seja, é a "experiência gerando maturidade, maturidade gerando leitura de realidade que combina com inteligência

emocional (**EC5**.) " Quando o educador corporativo se vê em meio a tantos deveres e dilemas, o mesmo passa por situações de muitas incertezas e conflitos, que por sua vez podem culminar em desequilíbrio emocional de sua parte. A falta de inteligência emocional, tende a conduzir o profissional a ações sem reflexão, assim levando-o a provocar agressões diversas. Portanto, com o passar dos anos de experiência o educador corporativo vai solidificando sua maturidade por meio do entendimento da realidade ao seu redor, realizando suas ações com domínio emocional. Perrenoud (2000, p. 142) entende que é necessário um olhar com mais afinco no que tange aos desequilíbrios:

No entanto, as violências cotidianas no exercício banal do ofício deveriam preocupar-nos. Elas revelam, às vezes, desequilíbrios da personalidade, mas com frequência uma falta de conscientização do que se exige, diz, faz ou permite que seja ouvido em aula.

Sendo assim, ao realizar seu trabalho, o educador corporativo, entende que a sociedade se encontra em uma decadência ética e moral, que exige da educação questões que ela mesma não proporciona a seus partícipes. Doravante a esse fato, ao conduzir suas atividades, o profissional vai desenvolvendo padrões de condutas éticas e morais ao se deparar com diversas situações-problemas que estão aquém dessa postura. Portanto, a sua vivência prática vai lhe municiando de maturidade e equilíbrio emocional, que lhe proporciona competências no enfrentamento a deveres e dilemas de sua profissão. Entende-se, então, que as experiências desenvolvem normas e valores comportamentais que apoiam a formação da identidade do educador corporativo.

Enfim, perante o entendimento dos entrevistados e dos autores, Perrenoud (2000) e Tardif (2014), observa-se que à sintonia na compreensão de que as experiências contribuem significativamente na formação do perfil do educador corporativo. Portanto, identificou-se que suas vivências são provindas de três fontes, sendo elas: experiências anteriores a função de educador, em cargos diversos nas organizações; experiências na função propriamente dita de educador corporativo, e; também ao disponibilizar experiências de aprendizagens. Esse fato pode ser observado, ao se analisar o percurso de carreira dos entrevistados que, em média, possuem 16,37 anos de experiências percorridas neste contexto. Assim, ao envolver-

se nesses 3 horizontes, o educador corporativo absorve conhecimentos experienciais que contribuem em sua percepção para organizar e dirigir situações de aprendizagens.

No processo de identificar, desenhar, implementar e avaliar programas de aprendizagens, os educadores corporativos se apropriam de seus conhecimentos experienciais para envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho. Para que isto aconteça, utilizam conteúdos, técnicas e metodologias que vem ao encontro das reais necessidades de aprendizagens dos aprendizes/colaboradores, ou seja, ao conhecer as vivências dos aprendizes, os educadores corporativos conseguem se conectar empaticamente a eles e assim estimulá-los ao desejo de aprender e também a instigá-los a tomar decisões de aprender.

Assim, no decorrer de sua carreira o educador corporativo perpassa por diversas situações-problemas, em que, por meio da ética e da moral, consegue continuar a influenciar o desenvolvimento humano, de qual nossa sociedade tanto necessita. Percebe-se então, que suas experiências lhe municiam de normas e valores, os quais são utilizados para o enfrentamento de deveres e dilemas éticos que vive em sua jornada de trabalho.

Fica evidente que as experiências dos educadores corporativos colaboram para a formação de seu perfil, haja vista que ao passar por vários cargos nas organizações, organizar e dirigir situações de aprendizagens, envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho e enfrentar deveres e dilemas éticos, desenvolvem competências e posturas que contribuem para a execução de suas atribuições e ao mesmo tempo vão definindo sua maneira de ser, ou seja, sua identidade de educador corporativo.

5.3 Panorama contemporâneo

Na perspectiva de apresentar o contexto social e econômico atual e sua implicação na formação do educador corporativo contemporâneo, tem-se como como pano de fundo dois panoramas: a pandemia COVID-19 e o mundo VUCA (volatility/volatilidade, uncertainty/incertezas, complexity/complexidade e ambiguity/ambiguidade). A modernidade promoveu inúmeras mudanças e incertezas, que foram influenciadas por empresas contemporâneas que proporcionaram um novo

jeito de se fabricar um produto e prestar um serviço. Entretanto, na educação corporativa as mudanças e incertezas também chegaram e produziram uma ruptura com a antiga maneira arcaica de ensinar, haja vista que o ambiente social foi o leito do rio em que as águas correntes da tecnologia correram para gerar inovações nos sistemas de aprendizagem organizacional.

Todavia, as mudanças e incertezas provindas do cenário econômico e social, que foram reforçadas pelo panorama pandêmico e pelo mundo VUCA, provocaram um aumento significativo do uso de tecnologias digitais. Esse fato, conduziu a sociedade a estabelecer uma interação através das mídias digitas, o que culminou em um novo comportamento social promovido pelo conectivismo. Assim, a educação corporativa recebeu os reflexos no conectivismo e abordou em suas estruturas de aprendizagens, as metodologias (cri)ativas, ágeis, imersivas e analíticas, as quais fundamentam seus processos com o uso da tecnologia, partir de então conduziu o educador corporativo da modernidade a estar em sintonia com os adventos da aprendizagem social e da aprendizagem mediada pelo uso da tecnologia.

5.3.1 A influência do cenário social e econômico no desenvolvimento da identidade do educador corporativo.

As organizações, na contemporaneidade, encontram-se em um ambiente no qual a única certeza que se tem é a da mudança, ou seja, a certeza que algo vai mudar, que o que se tem como certo, a qualquer momento, pode se tornar incerto. Percebe-se esse fato diante do avanço disruptivo da tecnologia que houve com o advento da pandemia do novo coronavírus, haja vista que se acirrou ainda mais a necessidade de sua utilização nos processos de gestão organizacional, para que assim conseguissem se adequar a todas as exigências de distanciamento social exigida para os locais de trabalho, bem como para administrar os reflexos financeiros ocorridos pelas políticas de *lockdowns*. Portanto, diante desse cenário, as tecnologias contribuíram para os processos de gestão das incertezas, promovendo mudanças acompanhar assertivas para as constantes transformações.

Avista disso, para a educação corporativa não foi diferente. Os educadores corporativos, precisaram se reinventar perante as novas situações-problemas que

surgiram. Para isso, emergiram em um processo de aprender e reaprender a utilizar a tecnologia para os processos de aprendizagem organizacional. Assim, apoderam-se das ferramentas da educação à distância (EaD) e do trabalho em home office para diligenciar suas atividades. Vale ressaltar que no começo dos anos 2000 já se sugeriam tais práticas, porém haviam diversos estudos, por exemplo, indo contrário a utilização do EaD e home office nos ambientes corporativos.

Portanto, em frente ao novo panorama que as mudanças sociais e econômicas, promovidas pela pandemia do novo coronavírus trouxeram, os sistemas de educação corporativa e também os educadores corporativos, fluíram em uma busca contínua de atualização, para conseguir disponibilizar aos aprendizes/colaboradores programas de aprendizagens no sistema online. Observa-se então, que os acontecimentos externos, tanto sociais como econômicos, influenciam as organizações, haja vista que a partir desses eventos as empresas são conduzidas a se adequarem a novos padrões de trabalho, assim contribuindo para uma nova perspectiva de criatividade por parte do educador corporativo diante das situações-problemas.

Em um mundo volátil, complexo, incerto e ambíguo, cada vez mais a capacidade de reação das organizações às mudanças é requerida, da mesma maneira, os sistemas de educação corporativa também o são. Assim, a estratégia de inovar utilizando a tecnologia tem sido um instrumento que tem corroborado para a busca por alinhar o que está acontecendo no mundo com os programas de capacitações. Portanto, ao identificar as mudanças que o mundo contemporâneo proporciona, o educador corporativo compreende os reflexos que ocorrerão nas organizações e a partir de então, transforma esse entendimento em estruturas de aprendizagens inovadoras.

Entende-se que a partir desses eventos, o educador corporativo é influenciado a desenvolver competências, tais como: criatividade; foco em resultados; leitura de cenário e; capacidade em utilizar ferramentas tecnológicas, demonstrando assim que o ambiente contemporâneo fomenta o desenvolvimento da formação do perfil do educador corporativo. Assim sendo, pode-se compreender esses fatos em diversos momentos das falas dos educadores entrevistados, como se vê abaixo:

- "EC2. [...] a gente como educador, tem que aprender a reaprender em todo momento, a gente tem constantes transformações, hoje quem é educador, independente se é corporativo ou não, ele tem que se atualizar de alguma forma. As coisas estão mudando e a gente precisa se atualizar para que a gente possa entregar da melhor forma o que conhecemos para o cliente final, o cliente final que eu falo é o aluno ou colaborador".
- "EC2. [...] os nossos instrutores, eles têm que sempre estar com a visão globalizada, super acirrada, no sentido de sempre beber conteúdo de inovação e tecnologia, de como que eu transformo isso que o mundo está trabalhando para os nossos treinamentos e como que eu aplico para os nossos funcionários? ...No público externo a mesma coisa, como é que eu o transformo os nossos conteúdos em uma linguagem muito tranquila para os nossos stakeholders e fornecedores. Então, a gente tem que estar sempre em constante transação e movimento na parte de educação de conhecimento. Então a gente não pode estagnar, se o educador estagnar acabou. Então a gente como educador não pode parar de estudar e aprender coisas novas para que a gente possa desenvolver soluções novas, porque a sociedade cobra".
- **"EC2.** Vou dar o exemplo da pandemia, até então a gente era presencial e antes que ninguém soubesse que existiria a pandemia, tinha estudos dentro do banco e em outras empresas que o online não serviria, vocês estão "loucos de colocar online". As pessoas não vão reter conhecimento, então sempre falavam muito mal e foi um banho de agua água fria para todo mundo, não é só o banco que eu trabalho, para um monte de empresas. Hoje, o que é que funciona? O online! ...Então tem aquele ditado, "ou vai ou racha", então foi! Está funcionando! Super bem! As pessoas se adaptaram a esse modelo! "
- "EC2. Não tem como voltar, talvez a gente faça um modelo híbrido, um pouco presencial e online, mais o online, e ele veio para ficar e acabou, ele está dando muito resultado, a gente tem mapeado algumas soluções e a gente está sendo muito feliz na parte online. E outra, a gente consegue reduzir custo, reduzir logística, e conectar várias pessoas ao mesmo tempo de diversos lugares do país. Entendeu? Então veio para ficar e agora aceitou sem dor! Então aceita que dói menos! Agora aceita que o negócio funciona, então é nessa linha".
- **"EC2.** [...] a gente tinha estudo, que não funcionava. Imagina o home Office, a gente tinha projeto de home office para pilotar o home Office, nós fomos jogados no *home office* e está funcionando. Então, assim, na minha visão quanto profissional, eu acho que o modelo online veio para ficar, claro que assim quando as coisas começarem a andar, não sai o online, vai ser um modelo híbrido, eu acho que tende a ter o presencial muito pouco, em algumas coisas muito estratégica, pelo menos enquanto banco. Então tem alguns cursos que realmente vou precisar que o gerente venha, tem essa imersão de crédito, de ações, de outras coisas, mas que eu tenho muitas opções online que ela cresceu de uma forma muito maior do que o presencial, no entanto as nossas soluções presenciais, a gente está tombando para online o que dá, tem coisas que não dá, ok. Por isso que eu te falo, o modelo híbrido, ele fica, mas não só o online. Então por isso que acho que é mais o online do que o presencial por causa de custo também".
- "EC3. Influência muito, se eu for olhar quando eu entrei no banco e falar com um educador corporativo e ele me falasse, "olha vamos aderir ao modelo EaD dentro do banco, eu diria: não gente! Imagina! Isso é impossíve!". Mas, lá quando eu estava estudando, a 12 anos atrás na faculdade, se falava da tecnologia da informação e comunicação para educação, porque já estava

surgindo, já estava criando mais força, isso a 10, 12 anos atrás e aí quando a gente olha hoje, se o educador corporativo não for uma pessoa que acredita nesse tipo de metodologia e aí como que vai ser? "

"EC3. Sim, eu acredito que o cenário social econômico atual influencia muito, eu volto a falar das formas que as pessoas estão aprendendo, hoje a gente tem vários jeitos, a gente aprende o que a gente quiser, só ter o teu celular aqui com o 4G funcionando, você vai e você aprende".

"EC5. O ponto chave que me vem à mente é: tem influenciado para que a gente se torne mais criativo, basicamente isso. Eu vejo como uma influência que o resultado é positivo, lógico que é sofrido, enfim, mas o resultado é positivo e aqueles que não tem conseguido desenvolver essa criatividade, eles têm ficado para trás e eles têm feito mais do mesmo. Tem se tornado obsoletos no caminho e tem deixado, não só de ser competitivos, acho que é pior, eles não deixaram de ser só competitivos, eles começam a deixar de existir".

"EC6. Então, o que acontece, o educador corporativo ele atende com o objetivo principal relacionado a negócios. Por mais que ele possa atender uma necessidade individual, mas é uma necessidade individual para negócios e os negócios estão sempre em transformação, e o educador corporativo se está atendendo para negócios, ele tem que ser uma pessoa que está esteja extremamente ligada a resultados, seja ligado à aprendizagem para resultados de negócios. Então eu acredito que o educador corporativo que não tiver ligado a esse ponto de inflexão do mercado, essas alterações de oscilações, sem dúvida alguma ele perde seu valor, ele vai ser um teórico, um utópico. Não tem como, não vejo a possibilidade de haver uma educação corporativa sem conexão com as oscilações do mercado".

"EC7. [...] estamos vivendo um conceito de um mundo mega VUCA, volátil, complexo, incerto, ambíguo. Então, você tem que ter muito mais cuidado para falar das coisas. Na verdade a gente tem muito menos certezas e muito mais incertezas hoje. Então, o educador tem que trabalhar com isso. Antigamente, a agente vinha já dando as certezas: oh! A coisa é assim, tem que fazer assim, porque se fizer assim e assim, vai dar isso. Você já tinha certezas, quando ensinava as pessoas...Então o educador tem que considerar que as coisas estão em uma volatilidade muito grande. Então, por exemplo: "gente vamos fazer esse planejamento, e talvez ele tenha que mudar tá bom? Mas vocês preferem não ter nada ou ter alguma coisa e fazer? E se tiver que mudar vocês topam? Topamos! "Então esse cenário econômico e social tem gerado muito isso".

Diante das percepções dos educadores corporativos, no que tange as influências do cenário social e econômico no desenvolvimento de sua identidade, entende-se que a contemporaneidade tem proporcionado um mundo repleto de mudanças e incertezas, fazendo com que o educador corporativo desenvolva uma postura de reaprendizagem contínua, para que assim consiga efetuar suas demandas de trabalho com eficácia.

Em semelhança ao entendimento dos educadores corporativos, autores como Filatro (2019), Filatro (2018) e Imbernón (2011) tecem entendimentos similares,

contribuindo para a compreensão de como os reflexos da contemporaneidade influenciam a formação do perfil do educador corporativo.

No atual contexto social e econômico, as mudanças ocorrem em velocidade, volume e magnitude exorbitantes, fazendo com que não se tenha previsibilidade do que pode vir a acontecer, ou seja, um cenário repleto de incertezas. Este fato, corrobora para a complexidade de fatores que envolvem as organizações em seus processos de tomada de decisão, haja vista que a ambiguidade do mundo contemporâneo tem produzido um ambiente corporativo nebuloso, no qual suas perspectivas são constantemente influenciadas por acontecimentos inesperados (FILATRO, 2019).

Portanto, para exemplificar esse panorama, tem-se o advento de empresas como Uber, Netflix e Amazon, que trouxeram um novo jeito de disponibilizar produtos e serviços, assim, a partir de seus modelos de negócios, as mesmas têm influenciado outras *startups* a seguirem seus passos e utilizarem plataformas digitais para administrarem suas atividades. Todavia, é prudente questionar como que as empresas operadoras de Táxi, por exemplo, têm reagido as mudanças que as empresas de aplicativos tem promovido? Pois, sabe-se que a Uber trouxe para esse segmento mudanças inesperadas, deixando um horizonte incertos para empresas que não se atualizaram na maneira de prestar esse tipo de serviço. Pergunta-se também, como será o futuro da indústria dos cinemas, considerando que as plataformas disponibilizam entretenimento para seus clientes no conforto e segurança de seus lares. Outra incógnita também sonda o futuro das vendas de produtos, pois as plataformas têm disponibilizado produtos com preços mais baixos que o comércio local, levando os clientes a preferirem realizar compras através do *e-commerce*.

Observa-se então que os adventos das plataformas digitais e o avanço significativo da automação na gestão organizacional trouxeram muitas mudanças e incertezas para o meio econômico e social no qual as empresas estão inseridas. Assim, em resposta a esses fenômenos da contemporaneidade, as organizações têm abordado o conhecimento como fonte de inovação de seus processos, como se pode ver nas palavras de Filatro (2019, p. 15):

preencher as lacunas de conhecimento, em todos os níveis e independentemente da tipologia do trabalho, da posição geográfica e do setor econômico ou social. Isso significa que as competências e o *know-how* de hoje não são suficientes para enfrentar os desafios de amanhã; e as competências empresarias, organizacionais e humanas precisam ser revistas continuamente para que as organizações se mantenham competitivas no cenário VUCA.

O cenário VUCA (volatility, uncertainty, complexity e ambiguity), ou seja, o ambiente da volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade com o qual o mundo contemporâneo convive, trouxe as organizações a necessidade de realizar suas operações pautadas na absorção de conhecimento, bem como também na produção de conhecimentos específicos para a atividade que a empresa desenvolve. Assim, Filatro (2019, p. 16) diz que:

A constatação de que conhecimento é a principal fonte de vantagem competitiva nas empresas, somente cresce no mundo VUCA. A rápida obsolescência do conhecimento faz as organizações perceberem a necessidade de não apenas assimilar mais conhecimentos, mas também de gerar conhecimentos, especialmente os vinculados aos negócios.

Percebe-se então, que na contemporaneidade, há uma rápida obsolescência do conhecimento e as organizações precisam digeri-los e após abordá-los em seus programas de aprendizagens, para que assim. possam manter seus aprendizes/colaboradores atualizados. Sendo de responsabilidade do educador corporativo esse processo, o mesmo é instigado a estar em contínua sintonia com o que está emergindo no mundo VUCA, ou melhor dizendo, em harmonia com o contexto econômico e social contemporâneo. Assim, desenvolve uma postura proativa de busca por conhecimentos, ao absorvê-los e transmiti-los, fomenta sua competência em analisar cenários, demonstrando dessa maneira, que a formação de seu perfil é influenciada pelos eventos que ocorrem em seu contexto.

Avista disso, as instituições educativas necessitam envolver seus processos educativos com o meio de qual está inserida, pois ao fazê-lo estará ao mesmo tempo absorvendo e dividindo conhecimento. Assim, tanto o ambiente externo como o ambiente interno serão beneficiados. Nesse sentindo, Imbernón (2011, p. 39), questiona as instituições educativas da necessidade de se perceber o mundo a sua volta:

[...] a estrutura da profissão docente, que talvez fosse adequada a uma época pré-industrial ou industrial, mas hoje em dia precisa pôr a comunidade educativa em contato com os diversos campos e meios do conhecimento e da experiência. A instituição educativa deve dividir o conhecimento que transmite com outras instâncias sociais.

Para que as instituições educativas se envolvam ativamente com seu contexto, é necessário que o educador/professor seja o agente transformador das antigas concepções, nas quais sua ação contribui para o rompimento com as práticas obsoletas existentes, assim promovendo inovações para o meio de qual realiza suas atividades. Diante dessa necessidade de inovação das estruturas educativas por meio do educador, Imbernón (2011, p. 20) corrobora dizendo que:

A possibilidade de inovação nas instituições educativas não pode ser proposta seriamente sem um novo conceito de profissionalização do professor, que deve romper com inércias e práticas do passado assumidas passivamente como elementos intrínsecos à profissão... O professor ou a professora não deveria ser um técnico que desenvolve ou implementa inovações prescritas, mas deveria se converter em um profissional que deve participar ativa e criticamente no verdadeiro processo de inovação e mudança, a partir de, e em seu próprio contexto, em um processo dinâmico e flexível.

Portanto, para que se consiga uma ruptura com as antigas concepções arcaicas, torna-se necessário que exista uma formação de professores/educadores voltada para desenvolvê-los nos horizontes das mudanças e das incertezas. Com essa perspectiva o educador/professor realiza reflexões em conjunto com o meio de qual produz seu trabalho, também usufrui da autonomia de sua função para o compartilhamento de conhecimento com o seu contexto. Assim, Imbernón (2011, p. 19) comunga desse entendimento afirmando que:

A formação assume um papel que vai além do ensino que pretende uma mera atualização científica, pedagógica e didática e se transforma na possibilidade de criar espaços de participação, reflexão e formação para que as pessoas aprendam e se adaptem para poder conviver com a mudança e com a incerteza... Em uma sociedade democrática é fundamental formar o professor na mudança e para a mudança por meio do desenvolvimento de capacidades reflexivas em grupo e abrir caminho para uma verdadeira autonomia profissional compartilhada, já que a profissão docente precisa partilhar o conhecimento com o contexto.

Na educação corporativa ao se trabalhar tanto com um público interno (colaboradores da empresa) como externo (clientes e os *staikrolders* - partes interessadas), exige-se uma desenvoltura do educador corporativo, que abrange

competências de interação, que culmine em programas de aprendizagens inovadores. Posto isto, entende-se que as aprendizagens são construídas em conjunto com seu público-alvo, para que assim se alcance intervenções assertivas através da educação. Paralelamente, Imbernón (2011, p. 39) aborda essa necessidade no ambiente escolar, o que também é relevante para os sistemas de educação corporativo:

A formação do professor ou professora deve abandonar o conceito de professor/a tradicional, acadêmico ou enciclopédico e o do especialistatécnico, próprio do enfoque de racionalidade técnica, cuja função primordial é transmitir conhecimento mediante a aplicação mecânica de receitas e procedimentos de intervenção projetados e oferecidos a partir de fora. Propugna-se um papel mais ativo do professor no planejamento, desenvolvimento, avaliação e reformulação de estratégias e programas de pesquisa de intervenção educacional de forma conjunta e com a comunidade que envolve a escola.

Nessa mesma perspectiva, em que a formação do educador/professor perpassa pelo meio social em que as instituições estão inseridas, indo além dos contextos internos para analisar e construir aprendizagens em sintonia com a realidade social e econômica da qual realizam sua função, bem como compreendendo situações-problemas complexas de sua profissão, Imbernón (2011, p. 39), contribui dizendo que:

[...] o professor não deve refletir unicamente sobre sua prática, mas sua reflexão atravessa as paredes da instituição para analisar todo tipo de interesses subjacentes à educação, à realidade social, com o objetivo concreto de obter a emancipação das pessoas. Enfim, a formação deveria dotar o professor de instrumentos intelectuais que sejam úteis ao conhecimento e a interpretação das situações complexas em que se situa e, por outro lado, envolver os professores em tarefas de formação comunitária para dar à educação escolarizada a dimensão de vínculo entre o saber intelectual e a realidade social, com a qual deve manter estreitas relações. Esse enfoque, de conotações críticas, exige uma nova proposta na formação do professor que consiste em levar em conta o meio, o grupo, a instituição, a comunidade, as bases implícitas, as decisões e atitudes do professorado.

Portanto, uma das estratégias utilizadas pela educação corporativa no intento de conseguir interagir com seu público e, por conseguinte, construir situações de aprendizagens que contribuam para o desenvolvimento do conhecimento do atual cenário social e econômico é a Educação à Distância (EaD). Assim sendo, entendendo que as organizações têm seus colaboradores localizados em diversos pontos diferentes em uma determina região, ao mesmo tempo tendo que estar

conectados a eles, a EaD veio ao encontro para suprir a necessidade que as empresas tinham de diminuir essa distância.

Assim, Filatro (2018, p. 20) fundamenta dizendo que: "A educação à distância (EaD) se caracteriza pela separação espacial e temporal entre quem aprende e quem ensina. A comunicação entre alunos e tutores é indireta, mediada por recursos tecnológicos e midiáticos".

Com o fato social da pandemia COVID-19, em que o distanciamento social foi necessário para buscar conter o avanço do novo coronavírus, as organizações perceberam que a Educação à Distância seria uma metodologia fundamental para dar sequência em seus sistemas de educação corporativa. Dessa maneira, por meio da EaD, as organizações conseguiram se aproximar de seus aprendizes/colaboradores, mesmo que à distância. Portanto, o educador corporativo precisou se adequar a essa nova realidade e a partir de então produzir e disponibilizar conteúdos em diferentes meios digitais. No entanto, sua competência se dirige a entender que sua maneira de interação com seu aprendiz/colaborador é constituída por conteúdos através da tecnologia, assim Filatro (2018, p. 20) elucida essa questão afirmando que:

Na educação à distância ou nas ações de formação ou capacitação apoiadas por mídias e tecnologias, praticamente toda a interação do aluno com a proposta educacional tem como ponto de partida os conteúdos. Por isso, preparar conteúdos para EaD significa incorporar nos materiais digitais boa parte da comunicação didática que, na educação presencial, acontece ao vivo e de forma oral...Quando pensamos em conteúdos para a educação a distância, estamos falando em recursos educacionais que são registrados em diferentes mídias (como a mídia impressa e digital, incluindo a multimídia e a hipermídia) e veiculados por diferentes tecnologias (eletrônicas, digitais, móveis).

Entende-se então, que o educador corporativo necessita estar apto a desenvolver seu trabalho através do EaD, pois se trata de uma metodologia que as organizações iram utilizar em seus processos na contemporaneidade, visto que, o baixo custo e a possibilidade de se conectar com pessoas de diferentes lugares ao mesmo, torna-se muito atraente para as empresas em seus processos de gestão da educação corporativa. Sendo assim, a formação do seu perfil na contemporaneidade perpassa pela construção de competências referentes ao EaD.

Enfim, conclui-se que no atual cenário social e econômico, as organizações vivenciam mudanças e incertezas constantes durante o percurso da realização da gestão empresarial. Desse modo, o conceito do mundo VUCA, tem proporcionado o

entendimento de como essas mudanças e incertezas proporcionam rupturas da maneira tradicional que as organizações executam suas atividades, assim requer uma nova postura reativa por parte das empresas para com a volatilidade, incertezas, complexidade e ambiguidade, que são oriundas desse contexto. Diante disso, o educador corporativo, desenvolve uma busca contínua de conhecimento, para que assim consiga estar em sintonia com as demandas necessárias do mundo contemporâneo.

Em vista disso, os sistemas de educação corporativa perceberam a relevância de envolver em seus processos educativos ações que buscassem ter um diálogo com o ambiente de qual efetua sua atividade, tanto interno, como externo. Assim, o educador corporativo realiza a leitura do cenário, após realiza a construção dos programas de aprendizagens, embasados na interação de qual teve com as pessoas envolvidas nesse processo. Todavia, ao realizar tal ação, o educador corporativo se defronta com a realidade eminente de transformar concepções antigas de sua profissão, em uma nova postura profissional, que acaba por influenciar sua formação.

5.3.2 Exigências da modernidade ao educador corporativo no contexto da tecnologia

Considerando a tecnologia no cenário contemporâneo e suas influências na educação corporativa, entende-se que suas exigências têm promovido uma ruptura com a maneira que se efetua os processos de aprendizagem nas organizações. Em um passado recente, os programas eram disponibilizados somente presencialmente e com a utilização de métodos arcaicos de ensino, visto que embasavam suas atividades em um ensino técnico e transmissor de informações. Todavia, com o advento da tecnologia e a facilidade de conhecimento disponível na internet, os sistemas de educação corporativa se viram na incumbência de proporcionar aprendizagens por meio das mídias tecnológicas e a utilizar métodos contemporâneos de aprendizagem. Para isso, apropriaram-se das metodologias (cri)ativas, imersivas, ágeis e analíticas para desenvolver suas atividades de aprendizagens.

Outro aspecto que a tecnologia influenciou foi a capacidade de desenvolver conhecimento em grande escala, levando o conhecimento a se tornar obsoleto em um curto espaço de tempo. Esse fato gerou a necessidade do educador corporativo se

atualizar de forma contínua, pois o que ele sabe hoje pode não ser útil amanhã, ou seja, necessita estar conectado com o mundo contemporâneo, para que possa desenvolver a sensibilidade das transformações e inovações oriundas desse novo cenário. Assim procedendo, munir-se-á de ferramentas inovadoras e proporcionará uma aprendizagem objetiva e com simplicidade a seus aprendizes/colaboradores.

Cumpre-se ainda ressaltar que na sociedade contemporânea houve uma mudança do comportamento das pessoas no que se refere a utilização de tecnologia, pois se tornou comum o seu uso para se suprir diversos tipos de necessidades humanas, como entretenimento, locomoção, trabalho (automação), comunicação e etc. No entanto a tecnologia era pouco utilizada nos processos de aprendizagem, mas com o advento da pandemia COVID-19, as instituições educativas foram emergidas nesse horizonte, assim utilizaram e se apropriaram de tecnologias que anteriormente eram criticadas e tidas como inapropriadas para os processos educativos.

Diante desses fatores, observa-se esse entendimento em diversos momentos das falas dos educadores corporativos entrevistados, como se identifica a seguir.

- **"EC1**. Eu acredito que primeiro é buscar não ficar para traz, buscar se desenvolver, a aprendizagem contínua, é até uma competência para a gente colocar lá. Aprendizagem contínua, você precisa estar alinhado, com o que mercado tá usando, saber o que de novo está acontecendo, manter network, você precisa saber utilizar as ferramentas disponíveis, as diversas ferramentas disponíveis".
- **"EC1**. Então a tecnologia é um meio para você ampliar os horizontes e para o educador corporativo proporcionar uma melhor experiência em sala de aula, por exemplo, ou qualquer outro ambiente, ele precisa estar alinhado a isso".
- **"EC2.** O educador a todo momento ele vai ter que ver o que o mercado está utilizando de ferramentas, para utilizar em sala de aula. Eu como instrutora, como é que eu dissemino essas informações que eu tenho, que eu detenho do conhecimento? Como que eu dissemino para um aluno ou para um colaborador? É uma aula expositiva? Não está funcionando mais. Que metodologia que eu utilizo? E aí cabe ao instrutor e a universidade do banco, ajudar esse instrutor, a se desenvolver, que pode ser de várias formas, pode ser no formato de um tabuleiro, pode ser no formato de um jogo, pode ser em formato de um *witheboard*, que é um quadro branco, tem várias formas. Então, aqui a gente tem uma dica, que eu daria, o instrutor ele tem que estar em constante transformações, de aprendizado, para que ele possa ser muito feliz na entrega daquela solução, não pode estar estagnado".
- **"EC2.** Então ele tem que entender a realidade da pessoa que ele for aplicar, no caso se é para um departamento, é de uma forma que eu entrego, se é para a rede agencias é uma outra didática, entender o cenário para que ele seja feliz na entrega da solução".

- **"EC3.** Acredito que atualização! Atualização! Atualização! Atualização! A gente tem que estar conectada, a gente tem que estar conectada com pessoas de várias áreas, não só da educação corporativa, mas de várias áreas de pesquisa. A gente precisa entender o que está acontecendo no cenário da educação também, nessas mudanças".
- **"EC3.** Eu acredito atualizar, atualizar, atualizar. Entender de metodologias ágeis, porque também tem tudo a haver com essa questão da tecnologia. As metodologias ágeis são muito utilizadas lá na área de TI, hoje vem para área de educação corporativa para que as pessoas também consigam ter agilidade no seu processo de aprendizagem, para que elas consigam implantar aquilo que elas construíram de uma forma mais rápida, porque o que era ontem, já não serve hoje".
- **"EC4.** Exige ainda mais conhecimento, porque pra quem vai receber lá do outro lado, ele clicou ali naquele link e foi, só que pra eu chegar naquele click daquele link eu precisei entender como funciona a ferramenta, o que ela fornece para quem está assistindo e para mim que estou controlando. No seu caso precisa de uma gravação, precisa de algo mais, essa ferramenta vai consegui entregar isso para mim? De que forma isso funciona? Qual o tempo? O principal hoje que eu vejo, com a tecnologia, é o tempo que as pessoas precisam despender para estarem à frente do computador".
- **"EC4.** [...] esse cenário exige muito de nós, nos exige muito, nos cobra o tempo todo, se nós estamos conseguindo entregar o resultado e de que forma nós estamos conseguindo, é a forma mais adequada? É a melhor? É a de qualidade? Não adianta encher, encher, encher, encher de *live*, encher, encher, encher de workshop se quem vai estar lá do outro lado recebendo não está precisando daquilo no momento".
- **"EC4.** Então nosso papel enquanto educador é trazer os pontos chaves, palavras chaves, algo que é chave, que vai marcar na cabeça de quem está recebendo e vai ser importante naquele momento. Então não é o excesso, não é o exagero, a simplicidade com qualidade. Então atualmente tem trabalhando muito nessa linha, simplicidade com objetividade, com conteúdo".
- **"EC6.** A questão não é a tecnologia, a mudança na sociedade não acontece porque tem tecnologia, ela acontece porque há mudança de comportamento. Ai a gente vê, por exemplo o home office... O home office já existe a 20 anos, mas porque só agora que o negócio começou a funcionar, ou seja, porque ouve uma mudança comportamental, não é a mudança de tecnologia que gera a mudança na sociedade na maioria dos casos, mas é a mudança comportamental".
- **"EC7.** [...] fomos aprender algumas coisas para conseguir conduzir as atividades com a tecnologia, estamos usando o Mentimeter. Que é aquele que abre em nuvem, que as pessoas participam com o aplicativo, você faz a pergunta aqui e todo mundo sai respondendo, você põe na tela e vai aparecendo de várias formas, gráficos, do jeito que quiser! Ficou tão bom, que nós fomos fazer um presencial e nós estamos usando ele na sala, todo mundo com celular".

Diante da perspectiva de entender quais as exigências que a modernidade traz ao educador corporativo no contexto da utilização da tecnologia no ensino aprendizagem, descreve-se a seguir as contribuições de autores que elucidam pareceres que estão em harmonia com os relatos dos entrevistados.

Segundo Meister e Willyerd (2013), se olharmos para a década de 1990 como a década "e", como *e-learning*, *e-books*, *e-commerce* e *e-libraries*, pode-se observar que no cenário contemporâneo tem-se a década "s", de mídia social, rede social e aprendizagem social. Afirmam ainda que:

[...] o aprendizado corporativo não precisa ser elaborado e imposto de maneira vertical. Em vez disso, o aprendizado pode se tornar participativo, social, divertido, atraente e, acima de tudo, integrado com o trabalho... a aprendizagem social, incorpora mídia social, jogos, feedback em tempo real e simulações. A aprendizagem social produz novos conhecimentos a partir de uma interação social: uma mensagem de texto, um post no Facebook, um comentário em um blog, uma entrada em uma wiki, uma palestra acessada de um celular ou uma percepção adquirida depois de visualizar e comentar um vídeo do YouTube. (MEISTER; WILLYERD, 2013, p. 33-34)

A modernidade proporcionou um ambiente de conexão entre as pessoas por meio das mídias sociais, que por conseguinte, influenciaram a geração de comportamentos interacionais digitais. Com isso, as pessoas passaram a desenvolver suas aprendizagens também através dos meios digitais, haja vista que o grande volume de informações na *internet* proporciona a facilidade desse comportamento. Assim, as organizações identificaram esse fato e começaram a desenvolver estratégias de aprendizagens que se amparavam com o uso das mídias digitais. Meister e Willyerd (2013, p. 34-35) elucidam esse fato quando dizem que:

Há um número cada vez maior de empresas, que estão reinventando o aprendizado para torná-lo mais social e pessoal, para aumentar sua disponibilidade através de vários formatos e para misturá-lo com o trabalho. As empresas que estão seguindo este modelo estão desenvolvendo experiências de aprendizagem mais colaborativas e atraentes, que têm apelo maior para todas as gerações e estão criando uma vantagem competitiva na busca e retenção de talentos.

Portanto, é a partir do advento das mídias digitais que emergiu o conceito da aprendizagem social, conduzindo as organizações a utilizarem a tecnologia na construção dos sistemas de Educação Corporativa, isso tanto no quesito administrativo, como no quesito de ensino. Desse modo, as aprendizagens foram disponibilizadas em diversos contextos digitais, nos quais o aprendiz/colaborador, de posse da sua autonomia, desenvolve proativamente a busca pela aprendizagem. Assim, Meister e Willyerd (2013, p. 155) definem a aprendizagem social como:

[...] a aquisição de conhecimento e proficiências através de métodos que sejam colaborativos, imediatos, relevantes e apresentados no contexto único do ambiente de trabalho de um indivíduo... Aprendizagem Social incorpora

mídia social, jogos, retorno em tempo real e metodologias avançadas de trabalho.

Avista desse ambiente que se formou, as organizações necessitam reestruturar seus métodos de aprendizagem, pois os antigos formatos rígidos de ensino, em que se tem quadro negro, fila indiana, professor com aula expositiva e em sala de aula, não são mais suficientes para o contexto da Educação corporativa na modernidade. Desse modo, as organizações de lançaram ao conceito da heutagogia para solidificarem seus processos educativos, Filatro (2019, p. 57) clarifica esse fato dizendo que:

[...] a heutagogia define um tipo de aprendizagem característica do mundo digital, conectado em rede e em contínua transformação: basicamente, autoaprendizagem e conhecimento compartilhado, com flexibilidade e proatividade para atuar em espaços de convivência e trabalho carregados de incertezas. Sob o guarda-chuva heutagógico, situam-se abordagens como o conectivismo.

Portanto, a heutagogia vem ao encontro das demandas da era digital, em que o conhecimento é vasto e as pessoas, indiferentemente da idade, têm o poder de decisão para escolher o quê, como e quando aprender. Essa perspectiva se alinha com a teoria conectivista, em que se busca explicar a aprendizagem na era digital e para incluir princípios pesquisados pelas teorias de rede, da complexidade e da autoorganização. Em conformidade com o conectivismo, a aprendizagem consiste no processo que decorre de ambientes nebulosos, em que seus principais elementos são mutáveis e não inteiramente controlados pelos indivíduos. A junção de especialistas (internos ou externos, humanos ou computacionais) se constitui na fonte de conhecimento disponível aos partícipes por meio de tecnologias de acesso e comunicação. Assim, a metáfora da viagem corrobora para a compreensão, em que o educador/especialista é um guia especializado que mentoria os aprendizes em um ambiente desconhecido a ser descoberto, disponibilizando lhes os instrumentos e técnicas úteis para fazer conexões e instigando-os a criatividade e a proatividade em suas vivências de aprendizagens (FILATRO, 2019)

Entende-se que o conectivismo corrobora para se ter, nas organizações, sistemas de aprendizagens mais abertos, dinâmicos, motivadores e em rede, proporcionando assim "[...] a aquisição e a aplicação de conhecimento, participação (virtual) e as ações em equipes interdisciplinares, multissetoriais, multiculturais e até

multinacionais, abordando problemas e oportunidades desafiadoras" (FILATRO, 2019, p. 58).

Portanto, identifica-se que essa corrente teórica se constitui em um desafio para a educação corporativa, haja vista que precisam disponibilizar uma resposta assertiva às demandas urgentes da rápida obsolescência de competências e do crescimento exorbitante do conhecimento, ainda suprir a necessidade de promover a inovação para a competitividade e a geração de valor na economia da então sociedade contemporânea (FILATRO, 2019).

Assim, Munhoz (2015, p. 45), corrobora com essa ideia, dizendo que: "Toda e qualquer proposta de alteração na educação corporativa está baseada na criação do profissional do conhecimento, alçado como o recurso mais importante em uma nova economia: a economia do conhecimento".

É nesse horizonte do conectivismo que surgem as metodologias (cri)ativas, imersivas, ágeis e analíticas, tendo como objetivo, dar subsídios para a educação corporativa no desenvolvimento da aprendizagem no ambiente organizacional. Em relação as **metodologias (cri)ativas**, considerando os eventos proporcionados pelas tecnologias digitais por meio das mídias sociais, Filatro (2019, p. 60) afirma que:

As metodologias (cri)ativas repousam, portanto, na compreensão de que a aprendizagem é social, ou seja, se dá na e pela interação com outras pessoas, que aprendem de forma menos estruturada e também em espaços não formais de aprendizagem (como nas redes sociais, por exemplo).

Ainda no mesmo entendimento, porém se referindo as técnicas e estratégias utilizadas pelas metodologias (cri)ativas, Filatro (2019, p. 58) diz que:

[...] as metodologias (cri)ativas abarcam um conjunto de técnicas e estratégias educacionais que vão dos estudos de caso à sala de aula invertida (*flipped classroom*), da aprendizagem baseada em problemas à aprendizagem baseada em projetos, do movimento *maker* à abordagem de *design thinking* (DT).

Em uma sociedade na qual o tempo é cada vez mais escasso devido a quantidade de atividades que as pessoas estão envolvidas, bem como a imensidão de informação disponível, as **metodologias ágeis** contribuem fornecendo

instrumentos que facilitam a aprendizagem de modo ágil. Assim sendo, por meio dos fatores: **economia da atenção**; **microtudo**; **mobilidade tecnológica e conexão contínua**, a educação corporativa desenvolve estratégias de portfólios de programas de aprendizagens objetivos e assertivos. Segundo Filatro (2019, p. 65) esses princípios estão por trás de dois tipos de aprendizagem contemporâneas:

[...] a micro aprendizagem (*microlearning*) e a *aprendizagem just-in-time* (*just-in-time learning*). A aprendizagem *just-in-time* se alinha à microaprendizagem no sentido de que também trabalha com a variável "tempo", para que conceitos, ideais, teorias e ferramentas sejam "entregues" a quem deles necessita, no momento em que se fazem necessários.

No que diz respeito a **economia da atenção**, entende-se que a relação entre a atenção do homem, que é finita, e a quantidade exorbitante de informações disponíveis para se processar, é gradativamente crescente, torna-se improvável a absorção de todas as informações. Assim, com o aumento quantitativo das informações, o consumo do ser humano se torna superficial. Todavia, a educação corporativa corrige essa lacuna com a estratégia dos filtros de interesses que segundo Filatro (2019, p. 66) foram abordados primeiro pelos:

Mecanismos de busca (Google e Bing na Web, o Waze e o GoogleMaps para localização geográfica), e sistemas de recomendação baseados em algoritmos que cruzam informações de usuários para sugerir livros ou filmes (como acontece na livraria virtual da Amazon e na plataforma de filmes e series Netflix) são soluções consideradas cada vez mais efetivas para pessoas e organizações... A boa notícia no campo da educação corporativa é que várias formas de tecnologias incorporam abordagens importantes para o gerenciamento da atenção. A maioria dessas tecnologias, por exemplo, contém roteiros que estruturam o fluxo da atenção, os designers instrucionais mapeiam com cuidado o fluxo da atenção do aprendiz utilizando a solução educacional criada e constroem percursos alternativos com base na informação aprendida.

Em relação ao fator **microtudo**, entende-se que com o tempo e atenção cada vez menor para aprender das pessoas, os sistemas de educação corporativa, através das metodologias ágeis, fragmentam a aprendizagem em micromomentos, microconteúdos e microatividades, para que o aprendiz utilize conforme sua a necessidade de aprendizagem e em tempo oportuno, ou seja, por meio da microaprendizagem.

Assim, segundo Filatro (2019, p. 67), na microaprendizagem: "As pessoas (aprendizes) buscam vídeos, artigos, exemplos de código e *job aid*s respostas para uma questão específica, em geral motivadas pela necessidade de encontrar ajuda "neste momento" (*just-in-time*) ".

No que se refere ao fator de mobilidade tecnológica e conexão contínua, entende-se que consiste em uma perspectiva tecnológica que aborda a dimensão e qualquer momento e facilidade acesso, em qualquer espaço, microaprendizagem, a partir dessa compreensão, configura seus padrões ao uso de dispositivos portáteis e das redes de comunicação móvel. Assim sendo, os materiais entregues em forma de pequenas unidades se enquadram bem na pequena tela dos smartphones e tablets e também ao ambiente de mobilidade que esses dispositivos são usados. Portanto, diante desse cenário, configura-se duas abordagens de aprendizagens, o *m-learning* e o *u-learning*, que tem com intento alinhar a aprendizagem com o ambiente tecnológico da contemporaneidade. Assim, Filatro (2019, p. 70-71), elucida a relevância dessas abordagens:

O *m-learning* (*mobile learning* ou aprendizagem móvel), abordagem apoiada pelo uso de tecnologias móveis e sem fio, tem como característica principal a mobilidade dos aprendizes, que interagem entre si, com educadores e com conteúdos ou ferramentas por meio de celulares, *tablets*, *laptops* e etc. O *u-learning* (*ubiquitous learning*, ou aprendizagem ubíqua), por sua vez, é uma abordagem apoiada por tecnologias da informação ou comunicação móveis e sem fio, sensores e mecanismos de localização, que colaboram para integrar os aprendizes ao seu contexto físico e temporal. Na aprendizagem ubíqua, a sensibilidade ao contexto do aprendiz é central. Isso se traduz na capacidade de os *softwares* se adaptarem a situação em que o aprendiz se encontra.

Com o intento de melhorar o engajamento dos aprendizes, é que os sistemas de educação corporativa tomam posse das **metodologias imersivas**. Assim, para proporcionar experiências de aprendizagens significativas com o apoio da tecnologia, torna-se necessário transpor virtualmente pessoas para locais diferentes, com o propósito de explorar conceitos, processos, fenômenos e circunstância. Assim, Filatro (2019, p. 79), afirma dizendo que:

Quando o ambiente de aprendizagem exige realismo, os mundos virtuais são uma solução eficaz, uma vez que podem imitar o mundo físico realisticamente retratando paisagens urbanas, edificações, ambientes profissionais, veículos e maquinário. Se a fidelidade necessária para garantir um ótimo desempenho for alta, os mundos virtuais podem fornecer realismo necessário. O realismo visual e sonoro de muitos mundos virtuais permite representações bastante realistas de objetos, o que pode ser crítico para a aprendizagem de habilidades psicomotoras. Nesse sentido, a realidade virtual (RV) pode ser

entendida como um ambiente imersivo, modelado por computador, que simula a presença das pessoas em locais do mundo real ou de um mundo imaginário. Já a realidade aumentada (RA) se refere a um ambiente que mistura elementos do mundo real a conteúdos sintéticos interativos gerados em tempo real com base em dados digitais virtuais.

Diante da perspectiva de utilização da tecnologia na educação, cumpre-se ainda salientar a relevância das **metodologias analíticas**. Desse modo, compreender que a orientação a dados aplicados a área da educação contribui de maneira inovadora tanto no protagonismo do aluno - metodologias (cria)ativas - como o melhor aproveitamento do tempo para aprender - metodologias ágeis - além de promover uma experiência de aprendizagem realmente produtiva - metodologias imersivas. Portanto, essas metodologias são aperfeiçoadas com a adaptação e personificação propiciadas por inteligências humano-computacional.

Atualmente, não é possível pensar em educação corporativa inovadora sem contar com recursos de inteligência computacional. Termos como IA (inteligência artificial), *chatbots*, computação cognitiva, DT (*design Thinking*) e ML (aprendizado de máquina), pulam nas discussões e publicações na área educacional, anunciando um salto disruptivo em relação à maneira como aprendemos e ensinamos. (FILATRO, 2019, p. 90)

Portanto, a inteligência computacional corrobora para a construção de aprendizagens em um contexto colaborativo com as metodologias (cria)ativas, ágeis e imersivas, proporcionando, através das inovadoras ferramentas de IA (inteligência artificial), chatbots, computação cognitiva, DT (design Thinking) e ML (aprendizado de máquina), programas de capacitação altamente tecnológicos. Assim, a educação corporativa se vale da tecnologia para ampliar as possibilidades de técnicas, ferramentas, instrumentos e metodologias, para a construção de sistemas de aprendizagens eficazes.

Portanto, conclui-se que a modernidade proporcionou a educação corporativa, a possibilidade de desenvolver uma aprendizagem social por meio da heutagogia, em que, através da utilização de tecnologias digitas, no ambiente das mídias sociais, os colaboradores desenvolvessem interações sociais que culminam em aprendizagens. Assim, a tecnologia disponibiliza condições para a formação de competências profissionais nos ambientes organizacionais. Sendo o educador corporativo o responsável em planejar as aprendizagens sociais, implementá-las nos ambientes

educativos, é exigido dele competência na utilização de ferramentas tecnológicas, bem como de habilidades de relacionamento interpessoal por meio das mídias sociais.

As interações por meio das tecnologias digitais conduziram o ser humano a estar em constante conexão. Assim, a conectividade se tornou parte das relações humanas, que por conseguinte influenciaram o comportamento das pessoas. Assim, no ambiente corporativo o conectivismo permeia as ações dos educadores corporativos, que através do contato com as tecnologias que permeiam as metodologias (cri)ativas, ágeis, imersivas e analíticas, são requisitados a influenciarem os aprendizes referente ao protagonismo, a administração do tempo, ao engajamento e nas habilidades humano computacional.

5.3.3 Implicações da contemporaneidade na formação do perfil do educador corporativo

Enfim, diante do entendimento dos entrevistados e dos autores Filatro (2018), Filatro (2019), Tardif (2014), Munhoz (2015), Meister e Willyerd (2013) e Imbernón (2011), observa-se que à harmonia na compreensão das implicações da contemporaneidade para o contexto da educação corporativa, que por conseguinte reflete na formação do perfil do educador corporativo.

Com o advento das mudanças e incertezas proporcionadas pela contemporaneidade, em que o conhecimento tem se tornado cada vez mais obsoleto, entende-se que educador corporativo necessita estar em constante atualização de seus conhecimentos, bem como ter uma postura de flexibilidade diante das mudanças. Assim sendo, sabe-se que as empresas contemporâneas trouxeram uma nova maneira das organizações realizarem suas atividades, pois, partir de então, começaram a pautar suas ações com base na inovação de processos tecnológicos. Assim, o educador corporativo se encontra em um ambiente organizacional repleto de tecnologias, em que é necessário de sua parte, competências para utilizar as ferramentas tecnológicas e também desenvolver a capacidade de realizar leituras de cenário para compreender os reflexos da inovação no contexto corporativo, para que assim possa construir aprendizagens coesas com o cenário que se desenrola.

Com uma sociedade contemporânea em que as pessoas estão sempre envolvidas com contínuas atividades, assim tornando o tempo cada vez mais escasso diante de todas as suas responsabilidades, torna-se de grande valia o educador corporativo ser assertivo e objetivo no compartilhamento de suas aprendizagens. Assim, os processos educativos são desenvolvidos com metodologias que priorizam o fracionamento da transmissão de conhecimento, como também influenciam a participação protagonista do aprendiz por meio de tecnologias digitais e experiências de aprendizagens.

Com o fenômeno do conectivismo na sociedade contemporânea, as pessoas e empresas estão em contínua conexão entre si. Esse fato tem conduzido as organizações a perceberem a importância da interação, tanto com o seu ambiente interno, como também com o ambiente externo, assim conduzindo seus processos educativos a considerar a relação social com o ambiente em que estão inseridas. Portanto, para que atinjam esse objetivo, as mídias digitais têm sido o caminho escolhido para estarem conectados com seu público. Dessa maneira, esses fatores levaram as organizações a considerarem o ambiente das mídias sociais como uma oportunidade de proporcionar aprendizagem, é assim que se estabeleceu a aprendizagem social, desse modo, o educador corporativo, foi conduzido a se adaptar e utilizar a aprendizagem social como um meio para desenvolver seus processos educativos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar o contexto histórico da Educação Corporativa, os fatores experienciais do educador corporativo e as implicações da contemporaneidade na sua formação, são eixos temáticos que contribuíram para se compreender qual o perfil do educador corporativo contemporâneo e de que forma se constitui sua identidade, formação pedagógica e práticas educativas organizacionais.

Assim, diante dessa problemática, tornou-se necessário buscar compreender o perfil do educador corporativo contemporâneo, identificando quais conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são necessários para sua prática educativa no ambiente organizacional.

Portanto, para dar conta dessa complexidade de elementos contextuais e formativos, a dissertação foi dividida em 6 partes: a introdução, estruturada pela problemática e justificativa da pesquisa e o estado do conhecimento; o segundo capítulo, intitulado "Educação corporativa: histórico, definições e sujeitos"; o terceiro, denominado "Experiência e seus reflexos na formação do educador corporativo"; o quarto, chamado "A implicação da contemporaneidade na formação do educador corporativo"; o quinto capítulo, destinado à análise e interpretação dos dados coletados através das entrevistas dos educadores corporativos; e por fim, o sexto capítulo aborda as considerações finais.

Para compreender o perfil do educador na contemporaneidade e identificar os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários, foram entrevistados, por meio de aplicativos de videoconferência, 8 educadores corporativos que estão alocados em Universidades Corporativas, Centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Consultorias. As perguntas feitas nas entrevistas com os educadores foram divididas na seguinte ordem: 5 perguntas que contemplam o eixo temático de Competência; 4 perguntas que abordam o eixo temático de Experiência; e 2 perguntas que permeiam o contexto do eixo temático Panorama Contemporâneo.

O processo de análise e interpretação dos dados coletados revelou subsídios para responder aos questionamentos levantados no início da pesquisa, por meio das questões norteadoras e pormenorizados nos objetivos geral e específicos. Desse modo, considera-se que a investigação conseguiu responder ao objetivo geral, ou seja, compreender o perfil do educador corporativo contemporâneo, identificando

quais conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são necessários para sua prática educativa no ambiente organizacional, conforme resumo abaixo.

Dentro dessa perspectiva, demonstra-se a seguir, de maneira sintetizada, os principais apontamentos revelados pela pesquisa, bem como as conclusões acerca do tema investigado.

A presente pesquisa teve como objetivo geral, compreender o perfil do educador corporativo contemporâneo, identificando quais conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são necessários para sua prática educativa no ambiente organizacional. Com isso, entende-se que esse intento tenha sido atingido, uma vez que foi possível fazer um levantamento de fatores que contribuem para a formação desses profissionais, através dos eixos temáticos abordados.

Assim, considerando os aspectos investigados, foi possível concluir que através das competências, experiências e as implicações do panorama contemporâneo, foi possível identificar os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores do educador corporativo na contemporaneidade.

Assim sendo, no primeiro eixo, chamado competência, os **conhecimentos** necessários identificados se referem a: andragogia; metodologia 70/20/10, 6Ds e D.I; visão, missão e valores organizacionais; histórico da empresa; educação corporativa; conhecimentos dos conteúdos que ministra. Com referência as **habilidades** necessárias, identificou-se: Trabalho em equipe; comunicação; administrar as progressões de aprendizagens; criatividade; visão globalizada; networking; diálogo; comunicação eficaz; sociabilidade e; clareza no ensino. No que tange **atitudes** necessárias, contemplou-se: pro-atividade; querer saber mais; foco na entrega; autogestão de seus processos emocionais; empatia e; querer motivar os envolvidos. Com relação aos **valores** necessários, observou-se: valores organizacionais; responsabilidade social; respeito as pessoas e suas diversidades; educação como ferramenta de transformação nas organizações; foco no autodesenvolvimento; acreditar na gestão de pessoas; cooperativismo; valorização do humano e de seu crescimento; transparência para com as pessoas e. servir as pessoas.

No segundo eixo denominado experiência, os **conhecimentos** necessários identificados se referem a: metodologia 70/20/10; saberes experienciais oriundos da vivência prática e; técnicas de aprendizagens por vivência, como simulações, *role play*, dinâmicas de grupo, jogos educacionais, estudo de caso, soluções de problemas

e oficinas de trabalho. Já com referência as **habilidades**, notou-se: condução de técnicas de aprendizagem por vivência; organizar e dirigir situações de aprendizagens; envolver os aprendizes/colaboradores nas aprendizagens e em seu trabalho; administrar conflitos referentes a deveres e dilemas éticos; relacionamento interpessoal; inteligência emocional; persuasão; mediação. No que se refere as **atitudes**, identificou-se: posicionamento contra condutas fora dos padrões de ética estabelecido; resiliência e; resolução de problemas. Os **valores** necessários identificados são: transparência e cuidado com o aprendiz; lealdade; compliance (seguir normas).

No terceiro eixo, nomeado panorama contemporâneo, os **conhecimentos** necessários identificados se referem a: metodologias (cria)ativas, ágeis, imersivas e analíticas; D.I 4.0 (Design Instrucional); aprendizagem social; tecnologias digitais; mídias sociais; conhecimento do ambiente interno e externo em que a organização está inserida; educação à distância. Com relação as **habilidades** necessárias, percebe-se: habilidades de uso de redes sociais; leitura de cenários; aprender a reaprender; criatividade e; decisões ágeis. Referente as **atitudes** necessárias, notouse: flexibilidade diante das mudanças; agilidade nos processos e; foco em resultados. Os **valores** necessários identificados se referem a: agilidade de resposta; legalidade nas interações e; liberdade de expressão.

É pertinente ainda salientar que os objetivos secundários se constituem em meios para se alcançar o objetivo geral desta pesquisa. Portanto, foi elaborado uma revisão bibliográfica e também realizado as entrevistas com os educadores corporativos, partir de então se conseguiu distinguir e analisar os fatores descritos a seguir.

No tocante ao primeiro objetivo específico desse estudo, de descrever o histórico da Educação Corporativa, suas definições e os sujeitos que fazem parte desse processo educativo, compreende-se que as origens do mundo corporativo trouxeram relevantes elementos para a constituição da educação corporativa, por conseguinte, influenciou os caminhos percorridos pelo educador corporativo em direção a formação de seu perfil. Salienta-se ainda que foi possível identificar os sujeitos que compõem as estruturas da educação corporativas, como se pode ver abaixo:

- Chief Learning Officer ou CLO, líder geral da UC, responsável por toda a estrutura da educação corporativa;
- Diretores, responsáveis por unidades regionais que atendem as demandas de aprendizagem dos colaboradores de determinado espaço geográfico no qual a organização atua;
- Gestores de departamento, líderes responsáveis por gestão de relacionamentos, fornecimento de aprendizagem, projetos, currículos, EaD e fornecedores;
- Educadores corporativos, responsáveis de aplicar os processos de ensino-aprendizagem, bem como desenvolver projetos instrucionais presenciais e EaD;
- Consultores, executam a diligência de avaliar, mensurar o desempenho da educação corporativa e realizar pesquisas de desenvolvimento;
- Analistas, colaboradores que realizam o apoio a processos administrativos e gestão do conhecimento, executando assim os registros de informações pertinentes aos processos educativos.

Com relação ao segundo objetivo específico, de identificar quais competências técnicas e pedagógicas do educador corporativo são essenciais para sua prática educativa, compreende-se que as competências técnicas mais utilizadas são: estudo de caso; seminário; solução de problema; análise de vídeos; jogos; simulações; exposição dialogada; entrevista; *workshop*; dinâmicas de grupo; grupos de trabalho; *role play*; fórum, videoconferência e; chats. No tocante as competências pedagógicas, entende-se que são: realizar projetos pedagógicos de programas de aprendizagem; planejar o ensino e aprendizagem; compreender o trabalho integrado e interdisciplinar dos programas; produzir materiais pedagógicos; elaborar atividades de capacitação; utilizar as tecnologias; selecionar, diversificar e organizar ambientes de desenvolvimento de aprendizagem; comunicar-se e; mediar a construção dos conhecimentos.

Com referência ao terceiro objetivo específico, de descrever como as experiências empresariais colaboram com o desenvolvimento do perfil do educador corporativo, compreende-se que suas experiências são provindas de três fontes, sendo elas: experiências anteriores a função de educador, em cargos diversos nas organizações; experiências na função propriamente dita de educador corporativo e;

também ao disponibilizar experiências de aprendizagens. Esse fato pode ser observado ao se analisar o percurso de carreira dos entrevistados, que em média tem 16,37 anos de experiências percorridas neste contexto. Assim, ao se envolver nesses 3 horizontes, o educador corporativo absorve conhecimentos experienciais que contribuem em sua percepção para conduzir sua função nas organizações.

Acerca do quarto objetivo específico, de apresentar o contexto social e econômico atual e sua implicação na formação do educador corporativo contemporâneo, compreende que se tem como pano de fundo dois panoramas: a pandemia COVID-19 e o mundo VUCA (volatility/volatilidade, uncertainty/incertezas, complexity/complexidade e ambiguity/ambiguidade). A modernidade promoveu inúmeras mudanças e incertezas, que foram influenciadas por empresas contemporâneas que proporcionaram um novo jeito de se fabricar um produto e prestar um serviço. Entretanto, na educação corporativa as mudanças e incertezas também chegaram e produziram uma ruptura com a antiga maneira de ensinar, haja vista, que o ambiente social foi o leito do rio no qual as águas correntes da tecnologia correram para gerar inovações nos sistemas de aprendizagem organizacional.

Todavia, as mudanças e incertezas provindas do cenário econômico e social, que foram reforçadas pelo panorama pandêmico e pelo mundo VUCA, provocaram um aumento significativo do uso de tecnologias digitais. Esse fato, conduziu a sociedade a estabelecer uma interação através das mídias digitas, o que culminou em um novo comportamento social promovido pelo conectivismo. Assim, a educação corporativa recebeu os reflexos no conectivismo, e abordou em suas estruturas de aprendizagens, as metodologias (cri)ativas, ágeis, imersivas e analíticas, da qual fundamentam seus processos com o uso da tecnologia e partir de então conduziu o educador corporativo da modernidade, a estar em sintonia com os adventos da aprendizagem social e da aprendizagem mediada pelo uso da tecnologia.

7 REFERÊNCIAS

CASARINI, F.G; BAUMGARTTNER, M. (orgs). Educação corporativa: da teoria à prática. 1 ed. São Paulo: editora Senac, 2012.

CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 8.ed. Barueri: Manole, 2016.

DEWEY, JHON. Arte com experiência. São Paulo: Martins fontes, 2010.

DUTRA, Joel S. **Competências**: **conceitos, instrumentos e experiências**. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

DUTRA, J.S; FLEURY, M.T.L; RUAS, R.(orgs). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

EBOLI, Marisa (Org.). **Educação corporativa**: **muitos olhares**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: **mitos e verdade**. 1.ed. São Paulo; Editora Gente, 2004.

EBOLI, Marisa (Org). Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

FILATRO, A; CAVALCANTI, C.C; JUNIOR.D.P.A. **DI 4.0 Inovação da educação corporativa.** São Paulo: Saraiva,2019.

FILATRO, A. Como preparar conteúdos para EAD: guia rápido para professores e especialistas em educação a distância, presencial e corporativa. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IMBERNÓN, F.; Formação continuada de professores. Porto Alegre: Artmed, 2010.

IMBERNÓN, F.; Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e incerteza. São Paulo: Cortez, 2011.

LONGO, R. M. J. Gestão do conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. 1.ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

LOPES. R. A. A. **Educador corporativo**: perfil e atuação deste novo profissional nas Universidades Corporativa. Dissertação de Mestrado: Centro de Teologia e

Humanidades: Mestrado em Educação. Universidade Católica de Petrópolis-UCP-RJ: Petrópolis.

MEISTER, Jeanne C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. 1.ed. São Paulo: Editora Pearson, 1999.

MEISTER, J.C; WILLYERD, K. **O ambiente de trabalho de 2020.** 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 21° ed. Petrópolis.

MORAES, R. Uma Tempestade de Luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. Ciência & Educação, São Paulo, v.9, n.2, p. 191 – 211, 2003

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise Textual Discursiva**: processo constitutivo de múltiplas faces. Ciência & Educação, São Paulo, v.12, n.1, p. 117-128, abr. 2006.

NETO, R.C. D. A. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento. 1.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

NÓVOA, Antônio (Org). Profissão professor. 2. ed. Porto: Porto Editora, 1999.

PEREIRA. S. B. R. A constituição identitária do educador corporativo nas empresas: o significado da experiência e da formação pedagógica para essa constituição. Dissertação de Mestrado: Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia e Educação. Pontifica Universidade Católica de São Paulo-PUC-SP: São Paulo.

RAMAL, A (org). Educação corporativa: fundamentos e gestão. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. 1.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 17.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

ZANOTTA. M.N.M. **Educação corporativa e currículo**: avanços e desafios. Dissertação de Mestrado: Mestrado em Educação. Pontifica Universidade Católica de São Paulo-PUC-SP: São Paulo.

MUNHOZ, Antônio Siensen. **Educação corporativa**: **desavio para o século XXI.** Edição 1. Curitiba: Editora Intersaberes, 2015.

WICK, C; POLLOCK; JEFFERSON, A. 6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. 1 ed. São Paulo: Évora, 2011.