

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES**  
**URI**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO (PPGEDU)**  
**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: LIMITES E  
POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO A PARTIR DA  
APRENDIZAGEM COLABORATIVA**

**SANDRA MARIA MARIGA BORDINI**

**Frederico Westphalen**

**2022**

**SANDRA MARIA MARIGA BORDINI**

**ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: LIMITES E  
POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO A PARTIR DA  
APRENDIZAGEM COLABORATIVA**

Projeto de Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – *Campus* de Frederico Westphalen – como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação**, Projeto de Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação – Mestrado em Educação, vinculado à Linha de Pesquisa Formação de Professores, Saberes e Práticas Educativas, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Luci Mary Duso Pacheco, como requisito parcial para a realização do exame de qualificação de Dissertação.

**Frederico Westphalen**

**2022**

**SANDRA MARIA MARIGA BORDINI**

**ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: LIMITES E  
POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO A PARTIR DA  
APRENDIZAGEM COLABORATIVA**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dra. Luci Mary Duso Pacheco  
Orientadora e Presidente da Banca

---

Dra. Giovanna Pezarico  
Banca Examinadora Externa

---

Dra. Elisabete Cerutti  
Banca Examinadora Interna

**Frederico Westphalen**  
**2022**

## **IDENTIFICAÇÃO**

### **Instituição de Ensino/Unidade**

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

Rua Assis Brasil, nº 709, Bairro Itapagé, CEP: 98400-000 Frederico Westphalen/RS.

### **Direção do Campus**

Diretora Geral: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvia Regina Canan

Diretora Acadêmica: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elisabete Cerutti

Diretor Administrativo: Prof. Dr. Ezequiel Plinio Albarello

### **Departamento/Curso**

Chefe do Departamento de Ciências Humanas: Prof.<sup>a</sup> Maria Cristina Gubiani Aita

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação –

Mestrado e Doutorado em Educação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luci Mary Duso Pacheco

### **Orientadora**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luci Mary Duso Pacheco

### **Mestranda**

Sandra Maria Mariga Bordini

### **Temática**

Ensino Híbrido na Educação Corporativa: limites e possibilidades para o desenvolvimento a partir da aprendizagem colaborativa.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, em especial ao meu marido Marcos que, com todo seu amor, companheirismo e parceria, sempre apoiou minhas escolhas, permitindo a realização de mais este desafio. Aos meus amados gêmeos Laura e Vincenzo, pela enorme compreensão e paciência em entender a necessidade da ausência da mamãe por muitos momentos durante todo este período de dedicação ao Mestrado.

## AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação, cumprir com as atividades familiares, profissionais e sociais exige muita determinação, ousadia reflexão, força, coragem e muitas outras competências e habilidades para concluir com êxito o que se propõe. E, para isso, contei com muitas pessoas importantes neste processo às quais quero expressar meus agradecimentos.

Ao meu marido Marcos que, por meio do seu apoio e suporte em todos os momentos, possibilitou a realização deste desafio.

Aos meus filhos, Laura e Vincenzo, por amorosamente compreender a ausência da mamãe e sempre me fortalecerem com seu carinho.

Aos meus pais, Terezinha e Alcides, mano Fábio, cunhada Gleise, sobrinha Giordana que, com seus exemplos, palavras e ações, estimularam a realização do Mestrado e juntos comemoraram cada etapa vencida.

A minha querida Tia Vera, (in memória), que acompanhou quase todas as etapas deste percurso, sempre me apoiando, motivando e me dando força e coragem para enfrentar todas as dificuldades.

Ao SESC/RS, que me proporcionou recursos para a realização do Mestrado, também garantindo tempo para dedicação aos estudos.

Agradecimento muito especial a toda minha Equipe SESC Erechim, em nome da minha subgerente Viviane Capeleto, que sempre estiveram ao meu lado, colaborando e apoiando de forma direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

A todos os amigos e colegas que compreenderam a ausência e vibraram com as conquistas.

Imenso reconhecimento e agradecimento a minha orientadora Dra. Luci Mary Duso Pacheco, que, de forma excepcional, foi minha mentora em todas as etapas deste trabalho. A sua competência, profissionalismo, dedicação e respeito foram a essência para a minha determinação em realizar o meu estudo.

Aos meus professores Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEDU) da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) pela significativa contribuição de conteúdos, qualidade de ensino e por me acompanharem durante todo o processo.

Agradeço a Deus, por guiar os meus passos e iluminar meu pensamento, permitindo a realização dos meus desejos.

“Seja a mudança que você quer ver no mundo.”

(Mahatma Gandhi)

## RESUMO

A dissertação em tela tem como tema o ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO A PARTIR DA APRENDIZAGEM COLABORATIVA, seu desenvolvimento buscou analisar quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento da Educação Corporativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa. Esse trabalho está vinculado à Linha de Pesquisa Formação de Professores, Saberes e Práticas Educativas do Curso de Mestrado, no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Campus de Frederico Westphalen. A proposta de investigação científica reforça a importância da colaboração, compartilhamento, pensamento sistêmico, flexibilidade, dentre outras competências convergentes com a cultura majoritariamente operante em negócios digitais da atualidade e na visão estratégica, tendo o aprendizado contínuo como uma chave para o equilíbrio e sucesso profissional e pessoal de cada ser humano em múltiplos espaços educativos inseridos na sociedade. Nesse sentido, para responder ao objetivo de pesquisa optou-se na metodologia desta investigação, pela pesquisa qualitativa do tipo descritiva com coleta de dados junto aos gerentes das Unidades Operacionais do SESC - RS (Serviço Social do Comércio do Estado do Rio Grande do Sul) por meio de um questionário (Google Forms) enviado por e-mail aos participantes. Com a pesquisa foi possível compreender que os avanços tecnológicos vêm se destacando como um dos elementos de transformação social, influenciando em diferentes aspectos o ser humano, a linguagem, a cultura, a integração, o trabalho, o lazer, a pesquisa e a forma de se aprender. Nestes tempos, a educação vivenciou novos desafios impostos pela sociedade da informação, pela qual se questionaram os limites e as possibilidades que este universo digital pode oferecer a seus usuários. Ainda como resultado da pesquisa, identificou-se, também, que por meio da Educação corporativa há um comprometimento maior por parte dos colaboradores com a cultura organizacional, propósitos da entidade; desenvolvimento e fortalecimento da equipe garantindo a entrega de serviços com excelência; desenvolvimento de competências especialmente de sucessores líderes; compartilhamento de saberes e conhecimento entre pares; atualização de mercado; oportunidade de evolução diferenciando os profissionais no mercado; atualização profissional e também pessoal; oportunidade única há novos conhecimentos não tendo acesso a outros modelos de educação. Percebeu-se, por meio dos resultados dos questionamentos aplicados e respondido, que os colaboradores apresentam preferência por aulas presenciais e com facilitador para mediar. Porém, que está acontecendo uma ruptura entre o que ocorre tradicionalmente somente no presencial e o que a tecnologia e o novo modo de vida pós pandemia está oferecendo. No híbrido, todos precisam andar com as próprias pernas, sem o auxílio constante do facilitador. Ademais, é possível concluir que o apoio das organizações com diretrizes bem definidas colabora para que seja possível explorar todo potencial que o Ensino Híbrido pode oferecer no processo de ensino e aprendizagem. Isso requer investimento de recursos financeiros e humanos tanto para compor uma equipe multidisciplinar heterogênea e qualificada, quanto no processo contínuo de formação dos participantes.

**Palavras Chaves:** Ensino Híbrido, Educação Corporativa; Aprendizagem Colaborativa



## ABSTRACT

The dissertation on screen has as its theme HYBRID EDUCATION IN CORPORATE EDUCATION: LIMITS AND POSSIBILITIES FOR DEVELOPMENT FROM COLLABORATIVE LEARNING, its development sought to analyze the limits and possibilities for the development of Corporate Education in the hybrid teaching model in a learning perspective collaborative. This work is linked to the Research Line Teacher Training, Knowledge and Educational Practices of the Master's Course, in the Graduate Program in Education at the Integrated Regional University of Alto Uruguai e das Missões (URI) – Frederico Westphalen Campus. The scientific research proposal reinforces the importance of collaboration, sharing, systemic thinking, flexibility, among other converging skills with the culture mostly operating in digital business today and in the strategic vision, with continuous learning as a key to balance and professional success and personal of each human being in multiple Educational spaces inserted in society. In this sense, in order to respond to the research objective, the methodology of this investigation was chosen for qualitative research of the descriptive type with data collection from the managers of the Operating Units of SESC - RS (Social Service of Commerce of the State of Rio Grande do Sul) through a questionnaire (Google Forms) sent by e-mail to the participants. With the research it was possible to understand that the technological advances have been standing out as one of the elements of social transformation, influencing in different aspects the human being, the language, the culture, the integration, the work, the leisure, the research and the way of if learn. In these times, education has experienced new challenges imposed by the information society, which has questioned the limits and possibilities that this digital universe can offer its users. Still as a result of the research, it was also identified that through corporate education there is a greater commitment on the part of employees with the organizational culture, the entity's purposes; development and strengthening of the team ensuring the delivery of services with excellence; competency development especially of leading successors; sharing knowledge and knowledge among peers; market update; opportunity for evolution by differentiating professionals in the market; professional and also personal update; unique opportunity there is new knowledge not having access to other models of education. It was noticed, through the results of the applied and answered questions, that the collaborators prefer face-to-face classes and with a facilitator to mediate. However, there is a rupture between what traditionally happens only in person and what technology and the new post-pandemic way of life is offering. In the hybrid, everyone needs to walk on their own feet, without the constant help of the facilitator. Furthermore, it is possible to conclude that the support of organizations with well-defined guidelines collaborates so that it is possible to explore all the potential that Blended Learning can offer in the teaching and learning process. This requires investment in financial and human resources both to compose a heterogeneous and qualified multidisciplinary team, and in the continuous process of training participants.

**Keywords:** Blended Learning, Corporate Education; Collaborative Learning

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Eficácia das Capacitações .....	511
Gráfico 02 Recursos educacionais .....	545
Gráfico 03: Aplicação em Inovação e processos .....	58
Gráfico 04: Formas de Aprendizagem .....	65
Gráfico 05 Facilidades de Participação .....	67
Gráfico 06 Ampliação processos aprendizagem .....	68
Gráfico 07: Recursos X Compartilhamento .....	69
Gráfico 08: Aprendizagem colaborativa .....	70
Gráfico 09: Melhoria da produtividade e performance .....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Comparação de paradigmas Era Industrial x Era do Conhecimento .....	23
Quadro 02: Princípios essenciais para o sucesso da Educação Corporativa.....	31
Quadro 03: Questões da Pesquisa por Temáticas .....	466
Quadro 04: Estrutura metodológica.....	488
Quadro 05: Principais temáticas tratadas.....	500
Quadro 06: Fluxo eficiente do processo aprendizado .....	511
Quadro 07: Principais contribuições da Educação corporativa.....	554
Quadro 08: Pontos fortes e fracos .....	59
Quadro 09: Oportunidades de Melhorias.....	633

## SUMÁRIO

<b>1 CAPÍTULO INTRODUTÓRIO: PRIMEIROS PASSOS .....</b>	<b>12</b>
1.1 Os caminhos da investigação: o encontro com o objeto de estudo .....	17
<b>2 SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E ENSINO HÍBRIDO .....</b>	<b>22</b>
2.1 A Evolução dos Processos de Produção do Conhecimento na História da Sociedade.....	22
2.2 A Educação para além dos Espaços Formais.....	24
2.3 Educação Corporativa .....	28
2.4 Aprendizagem Colaborativa por Meio dos Avanços Tecnológicos na Educação Corporativa ....	33
2.5 Ensino Híbrido: Aspectos Conceituais e Metodológicos X Desafios para uma Nova Cultura de Aprendizagem .....	40
2.5.1 A Cibercultura.....	43
<b>3 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>455</b>
3.1 Procedimentos Éticos.....	477
3.2 Apresentação de Dados e Análise de Resultados .....	49
3.2.1 Aplicação da Pesquisa .....	49
3.2.2 Educação Corporativa .....	500
3.2.3 Ensino Híbrido .....	65
3.2.4 Aprendizagem Colaborativa .....	700
3.2.5 Síntese .....	722
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>766</b>
<b>5 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.2</b>
<b>6 APÊNDICES .....</b>	<b>855</b>
APÊNDICE A: Orçamento.....	855
APÊNDICE B: Roteiro do Questionário .....	866
APÊNDICE C: termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	911
APÊNDICE D: Termo de Autorização do SESC -RS .....	933

## 1 CAPÍTULO INTRODUTÓRIO: PRIMEIROS PASSOS

A pesquisa em questão trata do tema ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO A PARTIR DA APRENDIZAGEM COLABORATIVA, vinculado à Linha de Pesquisa Formação de Professores, Saberes e Práticas Educativas no Projeto de Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Campus de Frederico Westphalen.

Este trabalho teve como base a proposta de investigação científica que apresenta suas reflexões centradas no problema e visou compreender quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento da Educação Corporativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa, em tempos em que o mundo tem lidado com a Pandemia Covi-19<sup>1</sup> e reforçou a importância da colaboração, compartilhamento, pensamento sistêmico, flexibilidade, dentre outras competências convergentes com a cultura majoritariamente operante em negócios digitais da atualidade e na visão estratégica, tendo o aprendizado contínuo como uma chave para o equilíbrio e sucesso profissional e pessoal de cada ser humano em múltiplos espaços Educativos inseridos na sociedade.

Para tanto foi necessário descrever como se construíram os caminhos metodológicos da pesquisa, ademais o tipo de pesquisa, os sujeitos que farão parte da composição do corpus investigativo e seus contextos, os instrumentos de coleta e análise de dados, bem como os procedimentos éticos no tratamento com os sujeitos e divulgação dos resultados.

Nesse sentido, para responder ao problema de pesquisa de quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento da Educação Corporativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa? foi preciso trilhar alguns caminhos metodológicos que possibilitaram resultados para a resolução do problema desta investigação.

---

<sup>1</sup> A Pandemia pela COVID-19 iniciou em março de 2020, após ter sido identificado o vírus SARS-CoV-2 em casos de Pneumonia que iniciaram na cidade de Wuhan, na China, e rapidamente se espalharam por todo o mundo.

Vale destacar, também, que a coleta de dados da pesquisa que se propôs foi realizada por meio de um questionário (Google Forms) enviado por e-mail a trinta e nove gerentes das Unidades Operacionais do SESC - RS (Serviço Social do Comércio do Estado do Rio Grande do Sul).

O SESC-RS estava localizado em meio às Unidades Operacionais, em quarenta e duas cidades do Rio Grande do Sul e no Departamento Regional de Porto Alegre, com mais de 1.800 colaboradores. E a pesquisa foi realizada com as lideranças de cada Unidade Operacional as quais lideram equipes de participantes das mesmas formações em mesmos períodos e em mesmos formatos. Desta forma, entendeu-se melhor a aplicabilidade e resultados do processo da Educação Corporativa junto às equipes operacionais atuantes em diferentes localidades do estado. Por este argumento, a pesquisa não aconteceu com os colaboradores da Direção Regional.

Para melhor elucidar a escolha dos sujeitos e a composição do Corpus Investigativo, o quadro 6 descreveu um pouco da estrutura de cada Unidade do SESC - RS. Foi trabalhado com a totalidade dos sujeitos que estavam atuando como Gerentes de Unidade Operacional de quarenta e duas cidades que faziam parte do Universo Investigativo, perfazendo um total de trinta e nove sujeitos. Sendo que o total eram quarenta gestores, mas considerando que dois atuavam em duas unidades de cidades diferentes, a gestora da cidade de Erechim e a atual pesquisadora justificou-se pelo número de sujeitos participantes.

A escolha dos Gestores de cada Unidade Operacional do SESC-RS, como sujeito desta investigação, deu-se também pelo fato de que esse profissional era considerado a principal liderança da Equipe. Desta forma, a pesquisa teve um grande significado por tratar-se da opinião pessoal, profissional e a experiência do desenvolvimento da educação corporativa com o método do ensino híbrido na perspectiva da aprendizagem colaborativa com os colaboradores que fizeram parte da Equipe de cada Gestor.

Sendo assim, os critérios de Inclusão dos sujeitos da pesquisa foram a principal liderança na Unidade Operacional do SESC-RS e atuou há mais de um ano no SESC/RS. Nesta pesquisa não houve critérios de exclusão. Do quadro gestor das Unidades do SESC RS, somente a Gerente da Unidade de Erechim não participou por ser a autora desta pesquisa.

Fechado o grupo de sujeitos que participaram do Corpus Investigativo, foi solicitada à Direção Geral do SESC - Serviço Social do Comércio do estado do Rio Grande do Sul a liberação para a realização da pesquisa com todos os sujeitos. Outrossim, as questões do questionário foram elaboradas pelas autoras, assim o questionário é Mariga Bordini e Pacheco, 2022.

Martins e Bicudo (2005) afirmaram que os caminhos metodológicos na pesquisa científica permitem investigar os fenômenos a partir de uma perspectiva que confia ao pesquisador a possibilidade de encontrar resultados à sua problemática.

Outrossim, a metodologia indicada no processo de investigação foi o meio pelo qual o pesquisador deu vida a sua pesquisa e a tornou real, e os processos metodológicos organizaram o caminho a ser percorrido ao longo da construção científica. Para Minayo (1994), “A metodologia está sempre presente nas teorias e tem um lugar central em suas concepções, integra a teoria, as técnicas e a ação do investigador.”.

Nessa perspectiva optou-se, na metodologia desta investigação, pela pesquisa qualitativa do tipo descritiva que, segundo Gil (2008) nesse tipo de trabalho, o objetivo primeiro está voltado para a descrição ou o estabelecimento de variáveis. Como se pretendeu analisar quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento Corporativo no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa, acreditou-se que com esse tipo de pesquisa foi possível alcançar os resultados esperados.

A pesquisa qualitativa trabalha com a realidade mais subjetiva dos objetos de pesquisa. De acordo com Minayo (1994), “A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”. Elementos que não podem ser mensurados em dados quantificáveis, pois tratam de situações sociais e dinâmicas da vida das populações.

Assim, compreendeu-se que os objetivos específicos da investigação puderam ser alcançados tendo em vista a escolha metodológica, uma vez que, para identificar como a educação corporativa veio organizando seus espaços de colaborativa no método ensino híbrido adotado nas corporações; quais eram as competências necessárias do sujeito para adaptação do ensino aprendizagem ao longo de sua história e o que modificou para dar continuidade em período de pandemia; como o método do Ensino híbrido adotado na era da convergência e conectividade impactou

no desenvolvimento com eficácia dos processos de aprendizagem nas corporações; entender como a prática pedagógica dos docentes incorpora a aprendizagem presencial para ensino híbrido e analisar como veio sendo desenvolvida a educação corporativa com o método do ensino híbrido no SESC do Rio Grande do Sul, foi preciso o diálogo com os sujeitos da pesquisa levando em consideração os significados, motivações, crenças, valores e atitudes que perpassam a subjetivação das respostas dadas.

Em tempos de pandemia, quando houve rápida necessidade de se adaptar às medidas preventivas de saúde da Organização Mundial da Saúde (OMS), especialmente à prática do distanciamento social, as Corporações, como outros seguimentos por necessidade à convergência e conectividade e com o home-office se tornando uma realidade, passaram a investir significativamente no sistema de Ensino Híbrido para a continuação do desenvolvimento e da inovação atendendo à necessidade do mercado em termos de desenvolvimento de profissionais qualificados por meio da Educação Corporativa.

Outrossim, o ensino híbrido era uma abordagem pedagógica que combinou atividades presenciais e atividades realizadas on-line por meio das Tecnologias Digitais. Esse modelo de ensino ganhou destaque por atender à necessidade e possibilitar a continuação do desenvolvimento dos sujeitos no âmbito da Educação. O termo ensino híbrido é usado com frequência nos círculos acadêmicos e corporativos. Híbrido significa misturado, mesclado. Conforme Moran (2015), Doutor em Comunicação, que trabalhou com projetos inovadores na educação presencial e on-line e focado em metodologias ativas, valores humanos, colaboração e personalização, já dizia, “No decorrer da história do mundo, a educação sempre foi misturada, híbrida, sempre combinou vários espaços, tempos, atividades, metodologias e públicos.”. Esse processo, na sociedade digital, com a mobilidade e a conectividade, era mais perceptível, amplo e profundo: era um ecossistema mais aberto e criativo.

Ademais, a evolução da internet trouxe possibilidades de comunicação e informação que propiciaram novas formas de dialogar com o conhecimento, estimulando a participação em grupo por meio da rede, compartilhando o saber à distância e relacionando a aprendizagem por meio de ambientes digitais que



ofereceram inúmeros recursos e ferramentas facilitadores à interação entre as pessoas.

Vale mencionar que os avanços tecnológicos se destacaram como um dos elementos de transformação social, influenciando em diferentes aspectos o ser humano, a linguagem, a cultura, a integração, o trabalho, o lazer, a pesquisa e a forma de se aprender. Nestes tempos, a educação vivenciou novos desafios impostos pela sociedade da informação, pela qual se questionaram os limites e as possibilidades que este universo digital pode oferecer a seus usuários.

Embora a Educação Corporativa tenha evoluído de forma significativa, a rapidez da necessidade do desenvolvimento de competências exigiu um conjunto de conhecimentos não mais baseado no “texto pelo texto”<sup>2</sup> ou do “algoritmo pelo algoritmo”, era preciso avançar para um tipo de aprendizagem que agregasse valor significativo à sociedade e ao mundo.

Nesta pesquisa, também foram apresentados conceitos relacionados à aprendizagem colaborativa, como vetores do desenvolvimento cognitivo e social por meio das atividades em grupo. O conceito de aprendizagem colaborativa se desenvolveu durante a década de 1970, em um contexto que valorizava a interação pessoal, a troca de informações e o desenvolvimento do conhecimento em conjunto.

Vale ressaltar, também, que a realização desta pesquisa apresentou como objetivo geral analisar quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento da Educação Corporativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa. E o estudo foi realizado com Gestores das Unidades Operacionais do SESC – Serviço Social do Comércio no estado do Rio Grande do Sul.

Assim, entendeu-se como a educação corporativa vem organizando seus espaços de aprendizagem ao longo de sua história e o que modificou para dar continuidade em período de pandemia. Além disso, estudar como o método do Ensino Híbrido adotado na era da convergência e conectividade impacta no desenvolvimento com eficácia dos processos de aprendizagem nas corporações. E analisar como vinha sendo desenvolvida a educação corporativa com o método do ensino híbrido

---

<sup>2</sup> Constatação de Formuladores de políticas públicas participantes do debate na 20ª edição da HSM Expo NOW! - maior evento de gestão da América Latina.

no SESC do Rio Grande do Sul, assim como quais eram suas repercussões para a eficácia dos resultados era uma prática importante para a educação.

### **1.1 Os caminhos da investigação: o encontro com o objeto de estudo**

Ao decidir essa temática para estudo, deixou-se clara a preocupação da eficácia do modelo híbrido adotado na Educação Corporativa por meio de metodologias da aprendizagem colaborativa. Ainda mais, esta pesquisa ganhou significado por identificar, apresentar e dialogar o referido tema, recorrendo à pesquisa de campo na ótica dos sujeitos das corporações e à pesquisa bibliográfica com autores destas áreas que entenderam e defenderam o tema proposto, dando mais relevância ao trabalho.

Vale ressaltar, também, a importância do lugar da pesquisadora na investigação. E diferentes foram os interesses pessoais e profissionais que inspiraram a pesquisa sobre o tema proposto, os quais são apresentados a seguir.

Desde o ano de 2001, a pesquisadora atuou na área de gestão. E, por todos estes 20 anos, sempre buscou desenvolver projetos alinhados à Educação. Teve a felicidade de ter coordenado grandes eventos formativos educacionais e implantado projeto de Educação não formal. Também ter feito parte por muitos anos do Comitê Brasileiro de Organização de Eventos do Brasil e ter convivido com Educadores de diferentes áreas, com visões diversificadas, sobre o ato de educar em diferentes estágios da vida do ser humano. Esta experiência intensificou a vontade de continuar entendendo que foi possível proporcionar conhecimento em todo lugar e em muitas circunstâncias.

Antes de iniciar o trabalho em 2001, no SESC, já atuava como Pedagoga Hospitalar junto a uma Equipe Multidisciplinar (Pedagoga, Psicóloga, Assistente Social, Enfermeira, Pediatra), em um Hospital da cidade, com um serviço de atendimento às crianças por meio de práticas pedagógicas de apoio à escola no período que elas estavam internadas. Com estas vivências muito presentes na trajetória profissional e a formação contínua de gestora no meu trabalho, conduziu-se a esta pesquisa de mestrado.

Com o início do mestrado, o projeto de trabalhar mais na área de educação se concretizou e passou a atuar ativamente em grupos de inovação e implantação de

novos projetos de educação formal e informal no espaço de trabalho, também passou a fazer parte de Conselhos Municipais com prol do desenvolvimento social e cultural da minha cidade.

Ademais, a justificativa desta pesquisa teve uma dimensão de alcance às corporações na aproximação do processo educacional com muita eficácia mediada pela Educação Corporativa aos colaboradores neste novo formato oportunizado pelo ensino híbrido por meio da aprendizagem colaborativa, facilitando o acesso a novos conhecimentos, possibilitando o nivelamento de conteúdo entre pares e proporcionando que as estratégias atuais façam frente aos desafios da sociedade, na busca da ressignificação da educação.

Neste viés, acreditou-se que o conhecimento para uma educação que formasse cidadãos humanitários, respeitando o humano pela sua essência e capacidades desenvolvidas desde seus primeiros passos seguidos por valores e infinitas possibilidades de saberes, fosse, sim, uma das melhores formas de se qualificar o processo educacional.

Diante desta reflexão, é preciso prospectar uma nova era da educação, visionando à preparação de novas competências sócio emocionais especialmente no agir, pensar e sentir. O mundo é complexo e faz-se necessário acompanhar a evolução. Acreditou-se, desta maneira, que na educação estivesse a chave da mudança, visto a educação desenvolver e humanizar o ser humano.

Conforme Lévy (1997), filósofo, sociólogo e pesquisador em ciência da informação e da comunicação que estudou o impacto da Internet na sociedade, “[...] as humanidades digitais e o virtual e visionário prospectam este novo cenário que se vive neste século [...]”. A evolução da tecnologia veio para ficar, contribuir com o processo de aprendizagem e mudar o comportamento dos seres humanos. É emergente a necessidade de usar a conexão (internet) na medida certa e de forma correta. Entender que as ferramentas digitais precisavam estar alinhadas ao uso favorável do desenvolvimento da aprendizagem, possibilitando maior interação com a diversidade dos saberes, da integração de diferentes culturas, bem como o compartilhamento do conhecimento.

Nesta perspectiva, Moran (2015), Doutor em Comunicação, e Bacich (2015), Doutora em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano, pesquisadora do Ensino híbrido, já mencionavam que este formato era um recurso disponível e de fácil

acesso para ser incorporado na mediação das ações educacionais corporativas. A educação sempre foi misturada, híbrida, sempre combinou vários espaços, tempos, atividades, metodologias e públicos. Agora esse processo, com a mobilidade e a conectividade, era muito mais perceptível, amplo e profundo. Tratava-se de um ecossistema mais aberto e criativo. O ensino também era híbrido, porque não se reduzia ao que se planejava institucional e intencionalmente na educação formal, aprendeu-se, também, por meio de processos organizados na educação não formal e informal, quando se está com um professor ou sozinho, com colegas e com desconhecidos. Assim, aprendeu-se intencional e espontaneamente.

Neste pensar, Gohn (2001), socióloga e pesquisadora da Educação popular, diferenciou a Educação formal da não-formal e da informal, traçando uma (tênue) linha que separa as duas últimas. A Educação formal efetivou-se nos espaços institucionalizados, como escolas, faculdades e universidades, nos quais o ensino foi legitimado com base nos aportes legais. Na Educação não-formal também foi organizada por aportes normativos, mas o seu âmbito foi o extraescolar, como Organizações Não-Governamentais (ONGs), entidades e empresas públicas e privadas. A Educação não-formal desenvolveu-se em diversos espaços, tais como bairros, associações, organizações não governamentais, nos projetos sociais. Enfim, em todos os espaços interativos com a comunidade educativa. E a Educação informal aconteceu no cotidiano dos sujeitos históricos, sem planejamento e sem conteúdo programático oficial, mas que também os formou por meio de um conjunto de interações sociais.

A Educação formal ou não-formal teve o poder de construir pessoas altamente eficazes, éticas, amparadas por valores e princípios. Para Gohn (2006),

[...]a educação não-formal designa um processo com várias dimensões, tais como a aprendizagem política dos direitos dos indivíduos enquanto cidadãos; a capacitação dos indivíduos para o trabalho, por meio da aprendizagem de habilidades e/ou desenvolvimento de potencialidades; a aprendizagem e exercício de práticas que capacitam os indivíduos a se organizarem com objetivos comunitários voltados para a solução de problemas coletivos cotidianos; a aprendizagem de conteúdos que possibilitem aos indivíduos fazerem uma leitura do mundo do ponto de vista de compreensão do que se passa ao seu redor; a educação desenvolvida na mídia e pela mídia, em especial a eletrônica etc.

Desta forma, entendeu-se que a Educação não formal aconteceu em muitos e outros locais em diferentes contextos, especialmente dentro das organizações por intermédio de Treinamentos, Capacitações e ou da Educação Corporativa. Portanto,

este estudo trouxe um levantamento sobre o tema de Educação Corporativa, aprendizagem colaborativa mediada por tecnologia na modalidade do ensino híbrido considerando as justificativas citadas.

Vale destacar ainda que a educação no espaço corporativo era a institucionalização da preparação do indivíduo, focado no desenvolvimento de competências para aprimorar as operações laborais e, portanto, a obtenção de resultados pessoais e profissionais no âmbito da organização. Para Eboli (2004), Doutora em Administração e Especialista em educação corporativa, desenvolvimento de pessoas, gestão por competências, gestão da cultura e mudança organizacional, sistemas de educação corporativa e universidades corporativas, “[...] a Educação Corporativa é conceituada como o conjunto de ações integradas com o propósito de desenvolver indivíduos com foco nas competências empresariais e humanas., as quais são estratégicas para o sucesso da organização.”

Neste viés, as corporações buscaram desenvolver os colaboradores para ganharem competitividade e obterem os resultados almejados em suas estratégias. Desta forma, agregar a tecnologia à Educação Corporativa aproximou mais rapidamente as realidades dos colaboradores aos avanços das tecnologias digitais de comunicação e informação e melhorou a qualidade de vida, possibilitando mais tempo com seus familiares e menos tempo em trânsito, para estar presente em locais de acesso ao conhecimento.

Em síntese, esta pesquisa justificou-se pelos aspectos pessoais e profissionais. Pessoal pela identificação, satisfação com o tema e propósito de vida. Do ponto de vista profissional, pela atuação já consolidada como Gestora com identificação com a Educação.

Igualmente, a bibliografia acerca do tema de Educação Corporativa, ensino híbrido e aprendizagem colaborativa, apontou que a maioria das organizações precisaram disponibilizar ações educativas que agilizassem a aquisição de conhecimento, mantivessem os colaboradores em processo contínuo de aprendizagem e se alinhassem às necessidades organizacionais e este modelo apresentou boa aceitação, gerando novas possibilidades ao colaborador e otimizou o tempo.

Ao encontro desse pensar, buscaram-se construir questões e objetivos para a construção da pesquisa. Inicialmente definiu-se como problema QUAIS OS LIMITES

E POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO MODELO ENSINO HÍBRIDO EM UMA PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM COLABORATIVA? Além disso, como questões norteadoras teve-se, primeiramente, como a educação corporativa vinha organizando seus espaços de aprendizagem ao longo de sua história e o que modificou para dar continuidade em período de pandemia?, a seguir, como o método do Ensino Híbrido adotado na era da convergência e conectividade impactou no desenvolvimento com eficácia dos processos de aprendizagem nas corporações?, por sua vez, como foi desenvolvida a educação corporativa com o método do ensino híbrido no SESC do Rio Grande do Sul e quais as suas repercussões para a eficácia dos resultados?.

Para tanto, construíram-se diversos objetivos, entre eles o objetivo geral que buscou analisar quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento da Educação Corporativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa. Assim como, selecionaram-se como objetivos específicos, inicialmente, conhecer como a educação corporativa vinha organizando seus espaços de aprendizagem ao longo de sua história e o que modificou para dar continuidade em período de pandemia. Em seguida, estudar como o método do Ensino Híbrido adotado na era da convergência e conectividade impactou no desenvolvimento com eficácia dos processos de aprendizagem nas corporações. Além disso, analisou-se como foi desenvolvida a educação corporativa com o método do ensino híbrido no SESC do Rio Grande do Sul e quais as suas repercussões para a eficácia dos resultados.

## **2 SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E ENSINO HÍBRIDO**

O presente capítulo versa acerca de como se estrutura o sistema de educação corporativa. Ademais, será analisada a forma como ocorreu a evolução dos processos que visam produzir conhecimento na história da sociedade, embasados em uma perspectiva de educação para além dos espaços formais, visando à educação corporativa. Busca-se, também, compreender de que forma pode ocorrer uma aprendizagem colaborativa por meio dos avanços tecnológicos voltados para a educação em ambientes corporativos. Além disso, a educação continuada ofertada em ambientes corporativos alavanca o crescimento pessoal dos colaboradores e, por consequência, de toda a organização à qual ele pertence, sendo a educação corporativa o perfeito meio de valorizar o humano no processo de gestão de qualidade.

### **2.1 A Evolução dos Processos de Produção do Conhecimento na História da Sociedade**

A velocidade das mudanças repletas de complexidades e incertezas que vem modificando-se em muitas culturas, padrões de famílias, de instituições, de entidades educacionais, de empresas e corporações, retoma a compreensão sobre como a sociedade se desenvolveu para poder entender, então, qual é o papel da educação na sociedade em diferentes processos educacionais.

No livro *A Terceira Onda*, o escritor americano Alvin Toffoli, um dos estudiosos das mudanças sociais (2003), apresenta a concepção sobre a história da sociedade por meio da descrição em três fases distintas revolucionárias as quais ele usou a metáfora de ondas de mudança.

A primeira onda da mudança teve início com a descoberta da agricultura e foi a Revolução agrícola que levou milhares de anos para acabar. A segunda onda de mudança foi provocada pela revolução industrial e durou em torno de 300 anos. Por sua vez, a terceira onda traz consigo uma mudança no modo de vida caracterizada pela energia e pelas diversificações renováveis.

Por volta de 1950, após a Segunda Guerra Mundial, no período da terceira onda chamada de era da informação, surgiu a invenção do computador e a

necessidade do conhecimento da tecnologia para o início do uso dos computadores domésticos e também onde começaram a nascer os novos modelos de trabalho, bem como corporações, tendo a necessidade de aprimoramentos e investimentos na área da educação para a preparação destes profissionais.

Na era da informação, chamada de terceira onda, há, também, grandes influências no trabalho, onde iniciam as substituições de pessoas por inteligência artificial e as pessoas passam a conviver de forma virtual.

O quadro 04 ilustra paradigmas entre a era industrial e a era do conhecimento, possibilitando a comparação de características e suas principais mudanças.

Quadro 01 : Comparação de paradigmas Era Industrial x Era do Conhecimento

Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
Previsibilidade/estabilidade	Imprevisibilidade/instabilidade
Mão de obra especializada	Empreendedor e multifuncional
Capital financeiro	Capital intelectual
Estrutura tradicional	Estrutura virtual e flexível

Fonte: Pacheco et al. (2009), p.31)

Os paradigmas apresentados no quadro 01 permitem a compreensão da importância do papel humano na era do conhecimento, uma vez que aborda um novo perfil profissional e a demanda pelo capital intelectual.

Por certo, a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, impactada por uma revolução científica e tecnológica de grande intensidade, exigiu das organizações um longo percurso onde essas foram e continuam a ser desafiadas a compreender continuamente as consequências das mudanças e a readequar os processos. Esse cenário requer que revejam as estratégias e busquem diferenciais competitivos na mesma velocidade dos fatores que a impactam para, assim, garantir a sobrevivência.

Se recursos tecnológicos, inovação consistente e estratégias corporativas são requisitos obrigatórios para a permanência das empresas no mercado atual, os profissionais tornam-se indispensáveis, uma vez que são os responsáveis diretos pela implantação e sustentação desses fatores. Não seriam criados e/ou implantados



recursos tecnológicos, não existiriam projetos e medidas inovadoras e não seriam possíveis a criação e a flexibilização de estratégias corporativas sem a atuação humana.

Similarmente, na era do conhecimento, as pessoas puderam entender o quanto a educação é importante e que a sociedade do conhecimento e da tecnologia trazem consigo novas oportunidades, novas esperanças, novos modelos de entendimento de mundo.

A partir da segunda metade do século XX, especialmente a partir dos anos 60 e 70, surgem propostas pedagógicas e discursos da Educação Não-Formal. E, nos anos de 1990, essa passou a ter um lugar de destaque no cenário nacional frente às mudanças na economia, na sociedade e no mundo do trabalho. Foi valorizado o aprendizado grupal, bem como os valores culturais que asseguram o indivíduo em suas habilidades e competências extra curriculares.

No Brasil, a Educação Não-Formal pode ser relacionada ao surgimento da pedagogia libertadora de Paulo Freire, voltada para a educação de adultos trabalhadores. O novo cenário da Educação abre-se no século XXI com novas perspectivas para o profissional que se insere no mercado de trabalho, sob diversas abrangências, como mostra a própria sociedade, que vive um momento particular de discussões sobre globalização, neoliberalismo, terceiro setor, educação on-line, enfim, uma nova estrutura firma-se na sociedade, a qual exige profissionais cada vez mais qualificados e preparados para atuarem neste cenário competitivo.

## **2.2 A Educação para além dos Espaços Formais**

Um novo olhar para uma educação que forme cidadãos humanitários, respeitando o humano pela sua essência e capacidades desenvolvidas desde seus primeiros passos seguidos por valores e infinitos possibilidades de saberes, faz-se cada vez mais necessário. É preciso prospectar uma nova era da Educação, visionando à preparação de novas competências socioemocionais (agir, pensar, sentir). O mundo é complexo e precisa acompanhar a evolução. E, na Educação, está a chave da mudança, visto ser a Educação que desenvolve e humaniza o ser humano.

Conforme Gonh (2001), socióloga e pesquisadora em Educação Popular, há diferença entre a Educação formal da não-formal e da informal. Da educação formal,

ressalta o espaço territorial da escola, a sua regulamentação e normatização, assim como a presença dos currículos. Na modalidade não-formal, referencia a tese da intencionalidade, o aprendizado espontâneo e a instrumentalidade presente na figura do educador social, além de critérios de solidariedade e identificação de interesses comuns. Já, na informal, destaca os processos de socialização gerados no interior de relações intra e extrafamiliares.

Vale destacar que a Educação formal se efetiva nos espaços institucionalizados, como escolas, faculdades e universidades, onde o ensino é legitimado com base nos aportes legais. A Educação não-formal também é organizada por aportes normativos, mas o seu âmbito é o extraescolar, como Organizações Não-Governamentais (ONGs), entidades e empresas públicas e privadas. A Educação não-formal desenvolve-se em diversos espaços, tais como bairros, associações, organizações não governamentais, nos projetos sociais, enfim, em todos os espaços interativos com a comunidade educativa. E a Educação informal acontece no cotidiano dos sujeitos históricos, sem planejamento e sem conteúdo programático oficial, mas que também os forma por meio de um conjunto de interações sociais (GOHN, 2001).

Além disso, busca-se compreender as ações coletivas no campo da Educação não-formal, nos marcos de uma teoria social crítica. As práticas da Educação não-formal desenvolvem-se usualmente extra muros escolares, nas organizações sociais, nos movimentos, nos programas de formação sobre direitos humanos, cidadania, práticas indenitárias, lutas contra desigualdades e exclusões sociais. Além disso, apresenta processos educativos que ocorrem fora das escolas, em situações organizacionais da sociedade civil, ações coletivas referentes ao terceiro setor da sociedade, abrangendo movimentos sociais, organizações não governamentais e entidades sem fins lucrativos da área social e ainda projetos comunitários e sociais, por meio de parcerias das escolas com a comunidade educativa, através dos conselhos (criança, adolescente, juventude, idosos) e colegiados (GOHN, 2001).

Segundo Brandão (1981, p. 64), psicólogo e antropólogo que defende Escolas Transformadoras,

[...] a educação está presente em casa, na rua, na igreja, nas mídias em geral e todos nós nos envolvemos com ela, seja para aprender, para ensinar e para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver todos os dias misturamos a vida com a educação. Com uma ou várias. [...]. Não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece; o ensino escolar não é a única prática, e o professor profissional não é seu único praticante.

Assim, a Educação precisa ser compreendida dentro de uma perspectiva conceitual ampla, não se restringindo mais aos processos de ensino e aprendizagens no interior de unidades escolares formais.

Conforme Moran (2018), professor, referência nacional em metodologias ativas, modelos híbridos e tendências na educação, dizia que “[...] os processos de aprendizagem são múltiplos, contínuos, híbridos, formais e informais, organizados e abertos, intencionais e não intencionais.”. O ensino regular é um espaço importante, pelo peso institucional, anos de certificação e investimentos envolvidos, mas convive com inúmeros outros espaços e formas de aprender mais abertos, sedutores e adaptados às necessidades de cada um.

A Educação abrange processos formativos ocorridos em diferentes lugares, e, diante de tamanho desafio, há necessidade de se pensar a importância da educação e a relevância do fazer pedagógico no atual espaço social, que pode ser compreendido como resultado de uma nova sociedade do conhecimento.

Outrossim, a educação e a formação não podem mais adotar um estilo individualista em seus espaços, onde cada um desempenha um papel, sem considerar e interagir com o outro. Uma nova forma de aprender constrói-se e emerge com a formação de um saber compartilhado. E onde há espaços coletivos com trocas de conhecimento e experiências, constroem-se novos saberes.

Deve-se refletir, também, que a inovação e a experimentação, devidamente avaliadas, deverão instituir-se como processos naturais. Conforme Nóvoa (2017), Doutor em Ciências da Educação e História Moderna e Contemporânea de Portugal, “É necessário que as escolas se libertem das estruturas físicas onde têm vivido desde o final do século XIX, criando ambientes educativos inovadores.”

A escola, como espaço de aprendizagem, passa também por grandes transformações. Neste contexto social, ela não será o único espaço que garantirá ao indivíduo a aprendizagem. Por esta necessidade, a aprendizagem acontece em espaços não só formais, mas em outros espaços educativos, instituições, entidades públicas e privadas, empresas, corporações e em muitos outros espaços organizados da sociedade. A Escola precisa estar em rede. Deve envolver-se na sociedade, junto a todos, prevalecendo a cidadania e fortalecimento das políticas públicas. Desta forma, fortalece e aproxima os interesses em prol à educação como bem comum em

todos os âmbitos. Conforme esta constatação, é possível reconhecer e identificar a realização de muitas práticas pedagógicas significativas além das que já acontecem em ambientes formais da Educação, que possibilitem educadores criativos, críticos, propositivos e transformadores de uma sociedade de conhecimento realizar a construção de novas aprendizagens.

Brandão (1981) menciona que “[...]práticas pedagógicas inovadoras podem incentivar a criação e recriação do saber.”. Além disso, grande parte dos conhecimentos dos alunos são adquiridos em espaços não escolares.

Por certo, este mundo contemporâneo, com toda sua fluidez e rapidez que propõem as mudanças especialmente as tecnológicas, faz com que se exija tanto instituições de educação como das grandes corporações a adoção de um processo mais dinâmico para poder atender as demandas especialmente do mundo do trabalho, onde se exige que profissionais sejam extremamente capacitados, com habilidades e competências e, especialmente, atualizados e adaptados para este contexto.

Diante dos novos paradigmas educacionais, como a busca pela qualidade do ensino, a corrida pela profissionalização, o incessante preparo para o mercado de consumo e de trabalho, novas práticas educativas surgem, abrindo espaços para uma gama de projetos que têm por objetivo o desenvolvimento de uma educação participativa, inclusiva, democrática e transformadora. Projetos socioeducativos e projetos pedagógicos são elaborados por diferentes grupos privados e públicos (empresas, por exemplo) ligados a diferentes atividades profissionais, numa relação interdisciplinar (GOHN, 2001).

É importante destacar que a Educação não-formal não implica ausência de organização, de planejamento ou conteúdo. Segundo Gohn (2001), “Os dois únicos elementos diferenciadores que têm sido assinalados por pesquisadores são relativos à organização e à estrutura do processo de aprendizado.”. Vale ressaltar, também, que a Educação formal e a não-formal caminham paralelamente e, portanto, há a possibilidade de enriquecer o ensino formal, ministrado nas escolas, conteúdos da Educação não-formal, como os conhecimentos relativos às motivações, à situação social, à origem cultural.

É preciso caminhar neste momento para uma educação que seja de fato empoderada de seu sujeito/objeto. Na atual conjuntura vivida, não faz mais o mínimo sentido manter uma postura na qual a educação formal coloca o conhecimento como

um objetivo a ser alcançado e substituir este pensamento por um objetivo a ser construído de forma conjunta com todos os atores envolvidos nos processos educacionais.

Por meio destes movimentos de educação não-formal, ocorrerá a agregação de valor aos mais diversos saberes, enaltecendo e valorizando o sujeito que constrói a si mesmo e o seu saber de forma única e singular. É importante que tais movimentos sejam internalizados pelos diversos atores que estão ligados à área da educação, mas principalmente para os jovens estudantes que poderão perpetuar um novo modelo de educação.

Esta nova sociedade educacional deve compreender um modelo de formação do conhecimento que seja participativo e de forma cooperativa providenciar que todos os envolvidos neste processo educacional tenham seu conhecimento valorizado a fim de que se possa de fato compreender o conhecimento como um objetivo em permanente construção e não como um mero objetivo a ser alcançado.

### **2.3 Educação Corporativa**

A Educação no espaço corporativo é a institucionalização da qualificação do colaborador, focado no desenvolvimento de competências, para aprimorar o trabalho e, conseqüentemente, na obtenção de resultados pessoais e profissionais no âmbito da organização.

Para Eboli (2004), Doutora em Administração e Especialista em Educação Corporativa, Desenvolvimento de Pessoas, Gestão por Competências, Gestão da Cultura e Mudança Organizacional, Sistemas de Educação Corporativa e Universidades Corporativas, “A Educação Corporativa é conceituada como o conjunto de ações integradas que têm como propósito o desenvolvimento de indivíduos com foco nas competências empresariais e humanas que são estratégicas para o sucesso da organização.”

As corporações buscam desenvolver os colaboradores para ganhar competitividade e obter os resultados almejados em suas estratégias. Desta forma, agregar a tecnologia à Educação Corporativa aproxima mais rapidamente as realidades dos colaboradores aos avanços das tecnologias digitais de comunicação e informação e melhora a qualidade de vida, possibilitando mais tempo com seus

familiares e menos tempo em trânsito para estar presente em locais de acesso ao conhecimento.

O período da transição entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento e da informação exigiu das organizações um longo percurso no qual foram desafiadas a atuar de forma flexível na mudança e adequação de seus processos. E, neste período, foi o marco do surgimento da educação corporativa no Brasil. Naquele período foi apresentado esse importante tema pelo autor Jean Meister (1999) e, em seguida, também foi lançada uma coletânea de artigos de autores nacionais e estrangeiros organizados pela autora Marisa Eboli, Doutora em Administração atuante no tema Educação Corporativa no Brasil desde 1999.

Na chamada 'Era do Conhecimento', em que as organizações precisam desenvolver a sua capacidade de aprendizagem, para manter a sua competitividade e sustentabilidade no mercado, os sistemas de Educação Corporativa aparecem como estratégia fundamental, a fim de desempenhar esse papel no Brasil e no mundo. As organizações perceberam a relevância do capital humano e os investimentos em educação corporativa passaram a ter importância significativa. Esses sistemas explicitam as competências humanas necessárias para atender as estratégias operacionais das empresas, definem e desenvolvem soluções de aprendizagem, diferenciando-se do tradicional departamento de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Em conformidade a isso, a evolução de um modelo de treinamento para um Sistema de Educação Corporativa ocorre no momento em que a organização começa a considerar a gestão por competências, no lugar do velho sistema de treinamento e desenvolvimento. Assim como a migração da área de treinamento e desenvolvimento para áreas de aprimoramento ou programas educacionais sinaliza foco, força e estratégia para a capacitação de pessoas e indica um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida na atualidade, segundo Eboli (2014).

Outrossim, a competitividade global, do novo contexto empresarial, requer que todos os membros da organização estejam envolvidos no processo de aperfeiçoamento do seu negócio e, portanto, deixa de ser nítida a distinção entre concepção e realização do trabalho. Além disso, a educação corporativa contribui para o aumento da competitividade, dando aos colaboradores capazes e habilitados exercerem suas funções. (EBOLI, 2012).

Nesse âmbito, o treinamento e o desenvolvimento passaram a ter como base as competências requeridas para o sucesso da organização e não mais as necessidades do indivíduo. Essas características são as bases do surgimento da educação corporativa.

Para EBOLI (2004), o principal objetivo da educação corporativa é desenvolver e instalar “as competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias do negócio”, incorporando ao conceito de competência duas perspectivas principais: a do indivíduo e a da organização.

Desta forma, para que a educação corporativa não seja somente um novo ciclo ou temporada, deverá atender as duas perspectivas citadas, promovendo sempre um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado a propósitos, valores, objetivos e metas individuais e empresariais.

Ademais, as empresas precisam investir em educação contínua como forma de assegurar maior competitividade, agregação de resultados e profissionais satisfeitos. Por outro lado, também é interessante ao colaborador, pois, além de reforçar suas competências, tem necessidade de se manter atualizado para garantir a empregabilidade. (EBOLI, 2009).

Entender o conceito de educação corporativa requer atenção especial, pois a dinâmica e a revolução que o tema tem causado, assim como a forma utilizada para a capacitação das pessoas nas organizações, ultrapassa o ambiente profissional, porque tem influenciado de maneira direta ou indireta os sistemas educacionais, assim como, a produção de conhecimento dentro da sociedade contemporânea.

A definição sobre o que representa a educação corporativa, segundo Meister (1999), reafirma tais características e acrescenta a dimensão de um novo espaço de aprendizagem, pois a considera como um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um polo de educação permanente.

Portanto, a terminologia educação corporativa é usada nesta pesquisa para designar o modelo estratégico de aprendizagem que amplia o escopo do treinamento e desenvolvimento para a organização.

Conforme EBOLI (2004), “[...] um sistema de educação corporativa de sucesso apresenta sete princípios essenciais[...]”. Eles são responsáveis por um enfoque

conceitual e metodológico para a concepção, a implantação e a análise de projetos de Educação Corporativa, realizados de modo geral nas organizações.

Quadro 02: Princípios essenciais para o sucesso da Educação Corporativa.

Princípios	Práticas
Competitividade	Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar implementar a educação "inclusiva e contemplando o público interno e o externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com cidadania corporativa, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias externas:



	estabelecer alianças estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar as metas alcançadas, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Marisa Eboli ( 2004)

Nas corporações, geralmente a área de Recursos Humano / Setor de Desenvolvimento de colaboradores é responsável por organizar a Educação Corporativa, identificando o profissional qualificado, ademais por organizar conteúdos, por selecionar metodologias e implementar as ações de ensino. A terminologia professor por muitas vezes é substituída por outras denominações como instrutor, facilitador, treinador, consultor. Independente da denominação, o que importa é que, na execução deste papel, existe um conjunto de saberes, habilidades, atitudes e competências que são necessárias.

Em muitos destes processos, são contratados consultores externos, mas, muitas vezes, quem está à frente de uma turma é um profissional da própria empresa, que não possui mais conhecimentos ou posição hierárquica mais elevada que os alunos. Mesmo assim, a pessoa que assume este papel precisa interagir com os alunos em um nível reflexivo. O próprio facilitador precisa fazer sentido, ser alguém que tenha algo a dizer, além de propor conteúdos. Precisa auxiliar os alunos na transferência dos conceitos propostos para a prática do dia a dia. Mais do que isto, precisa desenvolver, junto à turma, uma postura crítica e flexível, para que seja possível operar as diversas e dinâmicas variáveis que compõem o ambiente de negócios, em constante mudança. Professores bem preparados, que dominam os conteúdos, são peças-chave no processo de ensino. Por isto, eles precisam dominar também metodologias de ensino que viabilizem a aprendizagem de seus alunos.

Na prática da sala de aula (presencial ou online) nas corporações, se o professor se limitar ao domínio dos conteúdos e de algumas metodologias, sua ação é entendida pelos alunos como ineficaz, em grande parte dos casos. Por esse motivo, a seleção destes profissionais passa pela avaliação de sua capacidade de adaptar-se a esse tipo de contingência.

Para Dewey (1979), “[...]a única liberdade de importância duradoura é a liberdade de inteligência, isto é, a liberdade de observação e de julgamento com respeito a propósitos intrinsecamente válidos e significativos”. Aqui, a Educação Corporativa tangencia outros processos de desenvolvimento humano nas organizações.

A todos os envolvidos diretamente ou indiretamente com a Educação formal ou não formal, devem entender que a Educação é mais que processo de aprendizagem e, sim, a essência humana.

#### **2.4 Aprendizagem Colaborativa por Meio dos Avanços Tecnológicos na Educação Corporativa**

Desde o início da pandemia provocada pela COVID-19, um novo ritmo foi imposto. As tendências que vinham se desenhando foram aceleradas, colocando a sociedade frente a desafios nunca antes imaginados. Se há alguns anos as entidades educacionais ou corporações se planejavam para ingressar e imergir na transformação digital em um futuro próximo, agora, planos foram estruturados e executados em questão de meses. As antigas fórmulas foram rasgadas, abrindo espaço para que se tome a responsabilidade de criar novas formas de atuar, de evoluir, de prosperar. E, para isso, organizações têm a oportunidade de rever o papel que desempenham, transbordando os limites dos seus territórios para uma presença integrada com suas comunidades e com a própria sociedade.

Toda essa rapidez, agilidade, aceleração de transformar o trabalho de dentro das empresas para dentro de casa, transformar o presencial em *home office*, criar plataformas de grandes interações, desenvolver o trabalho, processo de aprendizagem, foi necessário para entender como será a educação corporativa a diferentes cargos dentro das corporações, entender como as pessoas estavam preparadas para esta grande mudança.

Este mundo contemporâneo, com toda sua fluidez e rapidez, que propõe as mudanças, especialmente as tecnológicas, faz com que passasse a exigir tanto das instituições de educação como das grandes corporações a adoção de um processo mais dinamismo e contínuo para poder atender às demandas, especialmente do mundo do trabalho, onde se exige que profissionais sejam extremamente capacitados, competentes e com facilidade de adaptação as transformações que mundo apresenta.

A evolução da tecnologia veio para ficar e contribuir com o processo de aprendizagem e mudar o comportamento dos seres humanos. É emergente a necessidade de usar a conexão (internet) na medida certa e de forma correta. Entender que as ferramentas digitais precisam estar alinhadas ao uso favorável do desenvolvimento da aprendizagem, possibilitando maior interação à diversidade dos saberes, da integração de diferentes culturas, o compartilhamento do conhecimento.

Os avanços tecnológicos destacaram-se como um dos elementos de transformação social, influenciando em diferentes aspectos ao ser humano: a linguagem, a cultura, integração, o trabalho, o lazer, a pesquisa e na forma de se aprender. Nestes novos tempos, a educação vivencia novos desafios impostos pela sociedade da informação, aos quais se questionam os limites e as possibilidades que este universo digital possa oferecer a seus usuários.

Vale ressaltar que a evolução da internet traz possibilidades de comunicação e informação que propiciaram novas formas de dialogar com o conhecimento, estimulando a participação em grupo por meio da rede, compartilhando o saber a distância e relacionando a aprendizagem por meio de ambientes digitais que oferecem inúmeros recursos e ferramentas que facilitam a interação entre as pessoas.

Outrossim, a educação está passando por mudanças. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TDIC's) são as novas ferramentas de aprendizagem e sua utilização no meio social está presente em quase todos os lugares. Elas não são mais apenas instrumentos, são parte de uma nova cultura. Sem o conhecimento técnico dos recursos atuais, talvez não seja possível acompanhar ou inovar no processo de ensino e aprendizagem.

Conforme Lévy (1994), filósofo, sociólogo e pesquisador em ciência da informação e da comunicação, estudioso no impacto da Internet na sociedade, nas humanidades digitais e no virtual e que foi visionário desde 1956, prospectou em suas menções que se não houver conectividade não há conhecimento, precisa ter a integração dos participantes, precisa de rede de opiniões baseados em fatos. Assim, os docentes e discentes dos tempos atuais experimentam um mundo altamente conectado, inteiramente interligado por redes e cada vez mais digital. É, então, necessário formar o docente para ensinar em um novo contexto e ambiente: o digital.

Diante deste contexto, o professor é o epicentro do processo de ensino. Mesmo em tempos de muita tecnologia, por trás de tudo está algum professor que concebeu

e preparou materiais a ser explorados. O professor do futuro deixará de ser o protagonista da sala de aula para assumir um papel de mediador. Os professores serão considerados curadores de conhecimento, incentivadores do empreendedorismo, da capacidade de realizar descobertas de aplicabilidade de conhecimentos. Terão, então, papel ainda mais importante no desenvolvimento de competências essenciais no século XXI, sendo algumas delas o senso crítico, adaptabilidade, empatia, abertura ao novo, capacidade inovação e resiliência. Também terão autonomia para analisar e filtrar os melhores e mais atualizados conteúdos de cada área e terão um papel de líder promovendo a sinergia entre a sala de aula presencial e o ensino híbrido ou remoto.

Nessa linha de pensamento, Levy (1994) constata que:

[...] com as novas tecnologias, novas formas de aprender e novas competências são exigidas para realizar o trabalho pedagógico, e assim, é fundamental formar continuamente esse novo professor que vai atuar neste ambiente telemático em que a tecnologia será um mediador do processo ensino-aprendizagem.

Saber usar aplicativos ou plataformas não é o grande problema, como a pandemia mostrou à sociedade. Os docentes são mais flexíveis e aprendem mais rápidos do que muitos imaginavam. Desafiador é desenvolver os conhecimentos, atitudes e habilidades digitais nas práticas pedagógicas, associadas ao crescimento profissional e à cidadania digital. Fundamental é desenvolver experiências de ensino e aprendizagem, mediadas por tecnologias digitais e abordagens pedagógicas, que melhorem o desempenho dos estudantes e dos educadores em termos de competências digitais, criatividade, agenciamento e reflexão.

Conforme Costa (2003),

A evolução dos meios tecnológicos nos possibilita a capacidade de atualização instantânea de informações e materiais e poderão ser enquadradas em três áreas: Sabe usar; usar para aprender; usar para pensar e agir. São mudanças nas práticas pedagógicas, no foco aprendizagem, no reforço da interação professor e aluno, na inclusão de estratégias de trabalho colaborativo, na construção de materiais alternativos e especialmente na prática de sujeitar-se a busca de novos conhecimentos.

Por isso a importância de os educadores terem preparação da tecnologia com currículo e potencializar as tecnologias e não as mostrar ou apresentá-las e, sim, usá-las.

Na visão de Levy, abordar o marco teórico da tecnologia faz a sociedade pensar na transversalidade da temática, visto ser social, cultural e viver em um contexto onde

a tecnologia tenciona uma série de relações. Por isso, é tão importante navegar entre o real e o virtual e ter a clareza de uma inteligência coletiva.

Definida por Levy (2004), a Inteligência Coletiva “[...] é um grande compilado de informações, memórias, imaginações, experiências, que se constroem em tempo real de todas as partes [...]”. Seria o modo de realização da humanidade que a rede digital universal favorece, sem que se saiba *a priori* em direção a quais resultados tendem as organizações que colocam em sinergia seus recursos intelectuais. Visão de superação do individual para o social.

É nesse sentido que o conceito de inteligência coletiva prevista por Lévy (2007) é uma inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em mobilização efetiva das competências. Acrescenta-se a essa definição este complemento indispensável: a base e o objetivo da inteligência coletiva são o reconhecimento e o enriquecimento mútuo das pessoas. Uma inteligência distribuída por toda parte. Ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade.

Desta forma, quanto mais estímulos e inserções diversificadas, mais é estimulada a inteligência. Além do mais, o conhecimento para uma educação que forme cidadãos humanitários deve respeitar o humano pela sua essência e capacidades desenvolvidas desde seus primeiros passos, seguidos por valores e infinitos possibilidades de saberes. Precisa-se, também, prospectar uma nova era da educação, visionando à preparação de novas competências sócio emocionais (agir, pensar, sentir), visto não se poder mais voltar ao passado.

Outrossim, novos sujeitos de aprendizagem são constituídos pelas gerações que já nasceram na era digital e que constroem suas identidades a partir das semelhanças entre os seres humanos do mesmo grupo e das oposições em relações aos outros grupos de uma forma individual, social e global. É preciso considerar que os novos sujeitos convivem desde cedo mesmo em espaços analógicos como espaços digitais.

De acordo com Prensky (2001), “Os que nasceram antes das TDs são considerados imigrantes digitais e os que nasceram após são os nativos digitais.” Essas expressões foram criadas para comentar o fosso digital existente entre as gerações. Para um nativo digital ou da geração net é mais fácil instalar um programa, usar um site pela primeira vez, comunicar-se pela rede ou mesmo construir um

conteúdo usando aplicativos fornecidos na Internet. E, para os imigrantes digitais, essas tarefas são um pouco mais trabalhosas.

Os jovens nascidos e formados num mundo influenciado diariamente pelas tecnologias são, pois, capazes de criar opiniões, recursos, divergir, argumentar e dirigir comunidades. Para Prensky (2009), verifica-se não somente que eles pensam diferente, como também que seus cérebros já adquiriram uma configuração específica. É comum verificar nas redes sociais grupos ou páginas de pessoas que passaram a se unir para discutir um tema em comum. Existem pessoas que conseguem mais de um milhão de seguidores em sua página virtual ou o processo de aprendizagem é único e diferente para cada ser humano, cada um aprende o que é mais relevante e que faz sentido para ele, o que gera conexões blog. A partir desse contexto, surge a possibilidade da aprendizagem colaborativa por meio das tecnologias.

A Aprendizagem Colaborativa se fundamenta na construção do conhecimento compartilhada por grupos que buscam em conjunto o desenvolvimento cognitivo, e existente desde o século XVIII.

No início do século XX, durante o movimento da Escola Nova e embasado por teorias de educadores como John Dewey, Maria Montessori e Jean Piaget, ocorreu grande influência para a Aprendizagem Colaborativa cognitiva e emocional.

Conforme Dewey (1959),

[...] a educação não é a preparação para a vida, ela acompanha a própria vida, o desenvolvimento do ser humano, sua autonomia e aprendizagem por meio da experiência e da reflexão sobre a experiência que impulsiona estabelecer relações, tomar consciência, construir conhecimentos e reconstruir a experiência.

Muitos autores apresentam diferentes contextualizações sobre o ato de educar que trazem a reflexão. O autor Savater (1998), em sua obra “O valor de educar”, traz conceitos duplos: o valor enquanto coragem, ousadia, irreverência, e também no valor como importância e essência. “Quero dizer que a educação é valiosa e válida, mas também que é um ato de coragem, um passo à frente da valentia humana. Covardes e receosos abstenham-se”.

Aprendizagem precisa ser significativa para que o aluno seja protagonista da experiência. Desta forma, estar-se-á aproveitando melhor o potencial cognitivo de crianças e jovens, formando cidadãos dignos e para uma sociedade justa. Também

se contará no contexto corporativo com líderes e equipes mais competentes e com maior êxito na entrega de resultados de alta performance.

Por sua vez, na escola ou em ambientes corporativos, é importante a continuação da preparação de bons profissionais por meio de programas para desenvolvimento comportamental e profissional e contribuir com a construção da sociedade, não se valendo só por Instituições Educativas, mas de todas as manifestações educacionais e culturais.

A educação e a formação, por sua vez, não podem mais adotar um estilo individualista em seus espaços, onde cada um desempenha um papel, sem considerar e interagir com o outro. Uma nova forma de aprender se constrói e emerge com a formação de um saber compartilhado onde espaços coletivos com trocas de conhecimento e experiências constroem novos saberes.

De acordo com Torres (2004), uma proposta colaborativa caracteriza-se

pela participação ativa do aluno no processo de aprendizagem; mediação da aprendizagem feita por professores e tutores; construção coletiva do conhecimento, que emerge da troca entre pares, das atividades práticas dos alunos, de suas reflexões, de seus debates e questionamentos; interatividade entre os diversos atores que atuam no processo; estimulação dos processos de expressão e comunicação; flexibilização dos papéis no processo das comunicações e das relações a fim de permitir a construção coletiva do saber; sistematização do planejamento, do desenvolvimento e da avaliação das atividades; aceitação das diversidades e diferenças entre alunos; desenvolvimento da autonomia do aluno no processo ensino-aprendizagem; valorização da liberdade com responsabilidade; comprometimento com a autoria; valorização do processo e não do produto.

A aprendizagem colaborativa é a grande oportunidade da ampliação de saberes pela construção agregada a experiências, e vivências, a conhecimentos.

Levy também apresenta o conceito de que os caminhos e perfis de competências são singulares. Dessa forma, é necessário o trabalho em rede, pois o que se percebe é um aumento de potencial coletivo, assim como, compartilhar com inteligência e competência.

Embora utilizem diferentes maneiras para conceituar aprendizagem colaborativa, fica evidente que é por meio da construção em conjunto e com a ajuda entre os membros do grupo que se busca atingir algo ou adquirir novos conhecimentos, sendo que a base da aprendizagem colaborativa está na interação e troca entre os alunos, com o objetivo de melhorar a competência destes para os trabalhos colaborativos em grupo. Também respeitar cada habilidade para que todos contribuam e se estruture uma grande rede de conhecimento.

Por outro lado, é importante destacar que a aprendizagem colaborativa não ocorre sem a ausência de conflitos cognitivos, culturais ou contraposição de ideias. Ao contrário, estes podem ser muito importantes para outra percepção da realidade, de aceitação ou rejeição do pensamento grupal.

Para Torres (2004),

[...]é fundamental para o sucesso de uma proposta de aprendizagem colaborativa que todas as atividades sejam planejadas de modo a provocar rupturas, a desafiar os discentes, levando-os a formar uma rede de aprendizagem coesiva e reflexiva, cujo o grupo trabalhe para alcançar objetivos comuns enquanto respeitam a diversidade de ideias, valores, crenças e estilos de vida.

Proporcionar espaços colaborativos não é uma mudança fácil. É necessário proporcionar que todos entendam a nova cultura. Neste contexto de metamorfose social e de pandemia em que se está inserido, são muitas as exigências que recaem sobre os professores. De fato, urge que novas metodologias e tecnologias sejam utilizadas não apenas para despertar o interesse dos alunos pelos conteúdos, mas para mobilizá-los como corresponsáveis no processo de construção do conhecimento e, assim, garantir a aprendizagem efetiva. É sabido que muitos docentes têm se esforçado para inovar suas práticas educativas, mas nem sempre contam com a proatividade dos discentes.

Conforme Torres (2004), “O sucesso das atividades de aprendizagem colaborativa depende do planejamento cuidadoso de todas as etapas do processo ensino-aprendizagem”.

Ainda que a sala de aula seja um ambiente mais tradicional, de encontro entre os discentes e docentes, existem diversas outras possibilidades de se atuar de forma colaborativa, através do compartilhamento de ambientes, estruturas, planejamentos e experiências feitos em conjunto um com outros, troca de experiências, criando novas possibilidades. Logicamente, a aprendizagem colaborativa não depende da tecnologia para que possa ocorrer, mas a Internet e a utilização dos recursos tecnológicos são a possibilidade de ampliação e o enriquecimento da qualidade do conhecimento e a troca de aprendizados.

O docente necessita ter conhecimento dos aspectos que envolvem a aprendizagem colaborativa em ambientes virtuais, para que, ao conduzir o processo, possa fazer com que os alunos consigam interagir e realmente colaborar uns com os outros, com o objetivo de produzir conhecimentos por meio das diferentes atividades



possíveis num curso virtual. Escreve Moran (2004) que “O novo professor tem que aprender a gerenciar e integrá-lo ao seu ensino.”.

Ensinar e aprender mediado por tecnologias digitais exige habilidades profissionais mais sofisticadas do que saber interagir com *softwares* e dispositivos móveis. Além do conhecimento técnico necessário para o uso dessas ferramentas, é necessário ir além, como saber construir cenários de aprendizagem *online* e/ou *offline*, compartilhar ideias, manter-se seguro e responsável em uma cultura digital, manter-se em constante desenvolvimento profissional, dentre outros pontos importantes.

Se, por um lado, os professores precisam se atualizar no que diz respeito às teorias e práticas que fundamentam sua ação docente, vale lembrar que uma nova cultura de aprendizagem também exige dos alunos uma nova postura em relação ao conhecimento e aos outros. Saber identificar problemas, desenvolver soluções, experimentá-las e avaliá-las são ciclos básicos da formação para o desenvolvimento das competências digitais docentes nesses tempos de transformação tecnológica. Além do que o uso criterioso da Internet pode se tornar um instrumento significativo no processo educativo como um todo, propiciando a criação de ambientes motivadores, interativos e colaborativos.

A proposta de aprendizagem colaborativa propõe ser possível melhorar o ambiente presencial ou *on-line*, bem como a participação, o desenvolvimento sócio educativo, cultural e a interdependência e a autonomia dos discentes. Para isso, a Internet poderá ser uma ferramenta para a criação de ambientes motivadores, interativos e colaborativos. Mudou-se, também, a forma de se comunicar e interagir/viver. Há em tudo uma melhoria na possibilidade de acessos que conseguem trocar informações e isso facilitou a forma de se comunicar e fazer trocas de aprendizagem. Desta forma, o processo da aprendizagem precisa fazer conexões para fazer sentido ao conhecimento, e o uso de ambientes virtuais de aprendizagem propicia a prática de metodologias inovadoras, interativas e colaborativas que promovem a aprendizagem.

## **2.5 Ensino Híbrido: Aspectos Conceituais e Metodológicos X Desafios para uma Nova Cultura de Aprendizagem**

Neste momento serão abordados os desafios impostos pelo ensino híbrido no que tange ao aspecto de uma cultura de aprendizagem, de como se aprende e se

ensina. Busca-se aqui conceituar os principais aspectos desta modalidade de ensino, bem como suas metodologias. As possibilidades criadas por esta nova modalidade de ensino são inúmeras, uma vez que se apresenta ancorada na cibercultura, um modo de aprender que extrapola as limitações que o ambiente físico nos impõe.

O termo “ensino híbrido” é usado com frequência no meio acadêmico especialmente na educação formal e também nos corporativos, na educação não formal e informal. Nesta perspectiva, Moran (2015), Doutor em Comunicação e Bacich (2015), Doutora em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano, pesquisadora do Ensino híbrido, já diziam que “Este formato é um recurso disponível e de fácil acesso para ser incorporado na mediação das ações educacionais corporativas. Híbrido significa misturado, mesclado.”. A educação sempre foi misturada, híbrida, sempre combinou vários espaços, tempos, atividades, metodologias e públicos. Agora esse processo, com a mobilidade e a conectividade, é mais perceptível, amplo e profundo: trata-se de um ecossistema mais aberto e criativo. O ensino também é híbrido, porque não se reduz ao que se planeja institucional e intencionalmente na educação formal. Aprende-se, também, por meio de processos organizados, na educação não formal e informal. Aprende-se quando se está com um professor e aprende-se sozinho, com colegas e com desconhecidos. Aprende-se intencionalmente e aprende-se espontaneamente.

O ensino híbrido é uma abordagem pedagógica que combina atividades presenciais e atividades realizadas on-line mediados pelas Tecnologias Digitais, assim como têm ganhado destaque por atender a necessidade e possibilitar a continuação do desenvolvimento dos sujeitos no âmbito da Educação.

Bacich e Moran (2015), ao discutirem o processo de ensino e aprendizagem na dimensão da educação híbrida, chamam a atenção para o fato de haver várias maneiras de ensinar e de se apropriar do conhecimento, destacando o trabalho colaborativo mediado pela tecnologia como uma delas.

Conforme os autores Moran e Bacich (2015), “[...] o trabalho colaborativo pode estar aliado ao uso das tecnologias digitais e propiciar momentos de aprendizagem e troca que ultrapassam as barreiras da sala de aula [...]”. Outrossim, colaboração e uso de tecnologia não são ações antagônicas. As críticas sobre o isolamento que as tecnologias digitais ocasionam não podem ser consideradas em uma ação escolar realmente integrada, na qual as tecnologias como um fim em si mesmas não se

sobreponham à discussão nem à articulação de ideias que podem ser proporcionadas em um trabalho colaborativo. Na educação acontecem vários tipos de *blended*: de saberes e valores, quando se integram várias áreas de conhecimento (no modelo disciplinar ou não); *blendedde* metodologias, com desafios, atividades, projetos, games, grupais e individuais, colaborativos e personalizados. *Blended* também é a articulação de processos mais formais de ensino e aprendizagem com os informais, de educação aberta e em rede.

Diante dos desafios impostos por uma nova configuração sociocultural sem precedentes, os modelos convencionais das aulas realizadas de acordo com os parâmetros espaço temporais costumeiros são colocados em xeque.

Garantir a presença na ausência ou a proximidade na distância tornou-se um imperativo, não sendo, portanto, algo optativo. Como consequência, diante dos riscos de contágio decorrentes da proximidade física própria das interações humanas que são realizadas nos espaços escolares e acadêmicos, a ambiência virtual proporcionada pelas denominadas TDIC (Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação) assume uma importância decisiva no teor das reflexões pedagógicas e no contexto das ações educativas. Em certo sentido, o coronavírus proporcionou ao ensino híbrido uma mudança de status, passando de possibilidade futura à exigibilidade presente.

Para Valente (2015), o ensino híbrido segue uma tendência de mudança ocorrida em praticamente todos os serviços e processos de produção de bens que incorporaram os recursos das tecnologias digitais. Nesse sentido, tem de ser entendido não como mais um modismo que cai de paraquedas na educação, mas como algo que veio para ficar. Se traçado um paralelo com os demais segmentos da nossa sociedade, como o sistema bancário, o comércio, as empresas, o que está sendo proposto no ensino híbrido tem muitas características semelhantes aos procedimentos observados atualmente nos serviços e nos processos de produção.

Lévy (1995), por sua vez, ao apresentar os princípios que fundamentam e caracterizam o hipertexto, já deixava implícito que a explosão das redes viria a colocar em xeque o *modus operandi da educação* formal. Os seis princípios complementares e interdependentes são a saber: metamorfose (transformação e reconstrução constante da rede), heterogeneidade (diferentes mídias e associações humanas diversas), multiplicidade (por ser fractal, cada nó do hipertexto revela-se como

possibilidade de novas redes), exterioridade (abertura para novas conexões, pois a rede não possui motor interno) e topologia (proximidade entre links baseada na construção de sentidos, pois a rede não está no espaço, mas é o espaço).

### **2.5.1 A Cibercultura**

Cibercultura é a sociedade como prática da tecnologia que ocorre em ciberespaços ou rede. E seu surgimento não se dá a partir da informática em 1940, mas no surgimento da microinformática em 1960. Com a cibercultura, vivenciam-se novas possibilidades, mais participação, mais aprendizagem compartilhada, novas formas de pensar o coletivo. Porém, ainda é preciso que se construa um letramento digital, para que as pessoas usufruam das infinitas possibilidades do ciberespaço, o que entendo que virá a facilitar a vida da humanidade.

Para Lévy, (1997) a cibercultura é a expressão da aspiração de construção de laços sociais que não estão fundamentados em território, relações institucionais, relações de poder, mas sobre a reunião em torno de centros de interesses comuns, compartilhamento do saber, aprendizagem cooperativa, processos abertos de colaboração.

A cibercultura e as tecnologias digitais propõem que não é possível mais aceitar a passividade ante o processo educacional. O Ciberespaço tornou-se o mediador essencial da inteligência coletiva da humanidade, onde emergem gêneros de conhecimento inusitados, critérios de avaliação inéditos para orientar o saber, novos atores na produção e tratamento dos conhecimentos.

Assim, Lévy (1994) salienta que “[...] ao considerar um espaço dos conhecimentos no qual todos os indivíduos possuem zonas de competências, cada um pode se definir a partir de sua própria mestria.”. Essas zonas tornam-se ilhas de confiança e servem de base para a exploração e a apropriação de novos conhecimentos. O indivíduo não é mais marcado a partir do que ele não sabe, mas a partir do que ele sabe. Esse reconhecimento instaura uma dinâmica psicológica e social positiva a partir da qual o excluído pode definir um projeto de formação, primeiro passo em direção à inserção. No ciberespaço, especificamente nos ambientes virtuais de aprendizagem, os saberes são produzidos pela cibercultura, principalmente no que se refere a aprender.

A cibercultura é definida pela codificação digital, interativa e em tempo real da informação. Quanto mais se produz e acessa as informações, essas se tornam mais acessíveis e possíveis no cotidiano, pois o acadêmico nativo digital é oriundo dessas tecnologias, sendo estas cada vez mais utilizadas pelas novas gerações que estão se materializando com essa mudança, com esse novo jeito de aprender.

Segundo Lévy (1999), a cibercultura é uma nova forma de comunicação gerada pela interconexão de computadores ao redor do mundo, abrangendo um universo informacional que abriga os seres humanos que a utilizam. As redes digitais permitem que, principalmente, acadêmicos trabalhem em equipe, coordenem, cooperem e realizem suas atividades com êxito.

Além disso, o portador direto do saber não é mais a comunidade física e sua memória carnal, mas o Ciberespaço, por meio do qual as comunidades descobrem e constroem seus objetos e conhecem a si mesmas como “coletivos inteligentes”, conceitos de Inteligência Coletiva.

Definida por Lévy (2004), é um grande compilado de informações, memórias, imaginações e experiências que se constroem em tempo real de todas as partes. Seria o modo de realização da humanidade que a rede digital universal favorece, sem que se saiba *a priori* em direção a quais resultados tendem as organizações que colocam em sinergia seus recursos intelectuais. Visão de superação do individual para o social.

O processo de Educação precisa, então, entrar para cultura digital não somente através das conexões ou estruturas tecnológicas, mas sim na reconfiguração das práticas pedagógicas em relação ao processo de aprendizagem.

### 3. ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados da investigação seguirá os procedimentos da Análise Textual Discursiva – ATD (MORAES E GALIAZZI, 2006) que se trata de uma análise qualitativa das informações textuais e discursivas, conta com elementos da análise de conteúdo e da análise de discurso e tem como base a descrição e a interpretação de dados.

O objeto de investigação dessa pesquisa está relacionado em analisar quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento Corporativo no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa.

Para a realização da ATD (MORAES E GALIAZZI, 2006), seguir-se-ão as três fases indicadas pelo autor: desmontagem do texto - Unitarização, estabelecimento de relações - categorização e captação do novo emergente.

A primeira fase, chamada de UNITARIZAÇÃO, é a desmontagem do texto. Essa consiste na fragmentação das informações obtidas visando identificar os sentidos dos textos em seus diversos aspectos. A fase da Unitarização define como será a amplitude das unidades de análise. As unidades de análise podem contar com categoria definidas previamente e podem surgir novas de acordo com os dados coletados em campo e a partir da desconstrução do texto.

Na segunda fase da ATD, chamada de CATEGORIZAÇÃO, é o momento de categorizar as unidades construídas a etapa anterior. Nessa fase, é possível estabelecer relações entre categorias e informações analisadas passando, assim, a possibilidade de construção de novas compreensões em relação aos fenômenos investigados. (MORAES; GALIAZZI, 2003)

A terceira fase, a CAPTAÇÃO DO NOVO EMERGENTE, também é denominada comunicação, marcada pela produção do metatexto. Para realizar as etapas propostas e chegar a produção do texto, o pesquisador deve assumir seu lugar de sujeito na pesquisa e nas interpretações realizadas e esse movimento ocorre quando há uma imersão no objeto ou campo pesquisado (MORAES; GALIAZZI, 2006).

Moraes e Galiuzzi (2003) afirmam que “Todo o processo de análise proposto se volta à produção do referido metatexto. A partir da unitarização e categorização do corpus, constrói-se a estrutura básica do metatexto, objeto da análise.”. Uma vez

construídas as categorias, estabelecem-se pontes entre elas, investigam-se possíveis sequências em que poderiam ser organizadas, sempre no sentido de expressar com maior clareza as novas intuições e compreensões alcançadas.

A utilização da ATD como técnica de análise de dados leva a uma investigação aprofundada e contextualizada sobre os limites e possibilidades para o desenvolvimento da Educação Corporativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa. Serão ouvidos os sujeitos em suas aspirações, como também compreendendo o contexto em que a entidade está inserida. Assim, os resultados dessa pesquisa poderão fazer emergir novos conhecimentos sobre o tema proposto, possibilitando inferências na realidade e apontando novas trajetórias a serem construídas na Educação Corporativa.

Quadro 03 – Questões da Pesquisa por Temáticas

CATEGORIA	QUESTÃO
Educação Corporativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Educação contribuindo para o desenvolvimento de cada colaborador.</li> <li>2- Protagonismo do Líder na Educação Corporativa.</li> <li>3- Métodos na Educação Corporativa.</li> <li>4- Desenvolvimento de Competências a partir da Educação Corporativa.</li> <li>5- Aplicação do Conhecimento.</li> <li>6- Avaliação da aplicação da Educação Corporativa.</li> <li>7- Novas possibilidades da Educação Corporativa.</li> </ol>
Ensino Híbrido	<ol style="list-style-type: none"> <li>8- Avaliação dos melhores recursos no processo de aprendizagem.</li> <li>9- Desempenho da Equipe através do Ensino Híbrido.</li> </ol>

Aprendizagem Colaborativa	<b>10-</b> Interação da Equipe através do Ensino Híbrido.
	<b>11-</b> Uso a tecnologia com aprendizagem colaborativa.
	<b>12-</b> Praticidade do modelo aprendizado colaborativa.
	<b>13-</b> Diferencial da aprendizagem colaborativa no recurso híbrido.
	<b>14-</b> Melhoria de resultados a partir da aprendizagem colaborativa.

### 3.1 Procedimentos Éticos

O estudo aqui proposto contará com a participação de Gestores das Unidades Operacionais do SESC - Serviço Social do Comércio do estado do Rio Grande do Sul. Para a realização da pesquisa, serão resguardados os preceitos éticos na investigação com seres humanos e seguida as normas colocadas pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), atendendo ao que dispõe a Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, que trata das normas e cuidados éticos aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Seguindo essas diretrizes, o trabalho será construído com seriedade assegurando a ética, a construção científica e os direitos humanos.

Ao seguir os procedimentos éticos citados, será garantida a integridade e anonimato do público participante da pesquisa de forma que a investigação não cause prejuízo ou dano aos sujeitos envolvidos. Assegurando o anonimato e respeitando se porventura não se sentirem à vontade para participar do estudo. Ao participar da pesquisa, os coordenadores também estão isentos de riscos, apenas terão que dispor de tempo para as reflexões e respostas destinadas às perguntas apresentadas.

Para os sujeitos da pesquisa, será utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – Apêndice), disponível juntamente com o questionário via plataforma Google Forms, assim como o TCLE será vinculado ao formulário.



Como citado, a participação no estudo não oferecerá risco de nenhuma ordem aos participantes e terá um benefício direto ao contribuir com a construção de conhecimentos referente a sua prática da Educação Corporativa na entidade. Ao término da pesquisa, será entrado em contato com o setor de Desenvolvimento humano para fazer as devolutivas sobre os resultados alcançados. A pesquisadora se dispõe realizar seminário de atualização para os sujeitos da Pesquisa apresentando os resultados e contribuições que a investigação suscitou.

Em relação aos materiais, a documentação da pesquisa será arquivada pela pesquisadora por um período de cinco anos e, ao final desse período, será descartada de acordo com a norma ambiental vigente. O mesmo vale para documentos on-line e os arquivos digitais procedentes dos questionários serão arquivados pela pesquisadora e serão descartados após o mesmo intervalo de tempo.

Visando maior clareza dos procedimentos metodológicos, o quadro 04 relata de maneira prática a estrutura metodológica que esta pesquisa será realizada.

Quadro 04: Estrutura metodológica

Item	Descrição
Objetivo Geral	Analisar quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento da Educação Corporativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa.
Método de Pesquisa	Qualitativa
Natureza de Pesquisa	Exploratória e descritiva
Método de Coleta de Dados	Entrevista (questionário (Google Forms))
Análise de dados	Análise e interpretação dos dados por meio da ATD - Análise Textual Discursiva

Fonte elaborada pela autora (2021)

## **3.2 Apresentação de Dados e Análise de Resultados**

Este momento contempla a apresentação dos dados coletados na realização da pesquisa que se deu por meio da aplicação da entrevista por formulário google forms com o objetivo de analisar quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento da Educação Corporativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa.

### **3.2.1 Aplicação da Pesquisa**

A pesquisa foi encaminhada para 39 sujeitos pertencentes ao Sistema Fecomércio do Estado do Rio Grande do Sul de diferentes regiões, culturas, realidades econômicas e sociais. Esses são considerados as principais lideranças da Unidade Operacional SESC – Serviço Social do Comércio de cada cidade onde atuam. Todos os sujeitos foram já são Líderes das Equipes há mais de 01 ano e possuem grau superior de formação e participam ativamente da Educação Corporativa da entidade que pertencem e são os responsáveis pelas avaliações de eficácia das capacitações de toda Equipe.

As respostas recebidas deste grupo foram 22 que correspondem a 52% de participação. Cada líder de Unidade responde por aproximadamente um número de 35 colaboradores por equipe. Desta forma, esta pesquisa se dá num total de análise de 700 colaboradores de diferentes formações e graus de conhecimento entre elas odontólogos, nutricionistas, assistentes sociais, professores de educação infantil, ensino fundamental, médio e educação física, técnicos de esporte, cultura, lazer, turismo, profissionais de vendas, atendimento, administrativos, profissionais de áreas de transporte, limpeza e portaria.

Foi optado pela escolha de uma pesquisa qualitativa para que a coleta dos dados apresentasse a realidade mais subjetiva dos objetos de pesquisa e, conforme Minayo (1994), os sujeitos puderam responder através de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes. Elementos que não podem ser mensurados em dados quantificáveis.

No envio da pesquisa, foi apresentada a contextualização das principais temáticas tratadas no questionário para facilitar a compreensão da abordagem por todos os sujeitos.

Quadro 05: principais temáticas tratadas

#### **Apresentação**

Em tempos nos quais a digitalização, as conexões, a vida em rede e a mente coletiva têm feito cada vez mais sentido, e o ecossistema de aprendizagem é o acelerador do desenvolvimento humano para as empresas com impacto direto na sociedade, convido-te a participar desta Pesquisa que propõe compreender a Educação no cenário Corporativo. Seguem alguns conceitos de temas que serão abordados no questionário.

#### **Educação Corporativa:**

A Educação no espaço corporativo é a institucionalização da qualificação do colaborador, focado no desenvolvimento de competências, para aprimorar o trabalho e, conseqüentemente, na obtenção de resultados pessoais e profissionais no âmbito da organização.

#### **Ensino Híbrido:**

É uma abordagem pedagógica que combina atividades presenciais e atividades realizadas on-line por meio das Tecnologias Digitais.

#### **Aprendizagem colaborativa:**

Fundamenta-se na construção do conhecimento e compartilhamento por grupos que buscam em conjunto o desenvolvimento cognitivo.

As questões do formulário foram aplicadas conforme as temáticas da pesquisa Educação corporativa, Ensino Híbrido, Aprendizagem colaborativa e, assim, apresentam-se os dados coletados com suas análises.

### **3.2.2 Educação Corporativa**

O primeiro questionamento traz o posicionamento do Líder em relação à eficácia das capacitações da Educação corporativa atendendo ao propósito Transformador da Aprendizagem que é sempre essencial para dar direção e validar a

busca diária da performance de cada colaborador, que compreendem a relevância da aprendizagem contínua, para se manter atualizados e produtivos.

Gráfico 01 Eficácia das Capacitações



Fonte : pesquisa de Líderes 2022

Dentre os 22 Líderes participantes, 95%, conforme apresentado no gráfico nº 01, entendem que, por meio das capacitações, os colaboradores são desenvolvidos de forma contínua e melhoram a performance individual no processo de aprendizagem, tornando-se cada vez mais produtivos. E apenas 5% deste grupo não compactuam que é através do atingimento dos objetivos da aprendizagem da Educação Corporativa que podem tornar-se mais qualificados melhorando resultados.

Ao serem questionados sobre a oportunidade de contribuir com a educação corporativa atuando como líderes educadores, dando continuidade para o seu próprio desenvolvimento e a dos profissionais da equipe, projetando um fluxo eficiente de aprendizagem, apresentaram-se as seguintes respostas.

Quadro 06 – Fluxo eficiente do processo aprendido

Líderes	Respostas
L1	Propiciando formações de interesse coletivo, principalmente inclusivas.
L2	Através do endomarketing educativo, informativo e preventivo.

L3	Durante conversas formais e informais, direcionando que o colaborador é protagonista de sua carreira profissional.
L4	Interação com estes, disseminar conhecimento, envolver nas decisões, transparência e incentivar a mudança.
L5	Acredito que o exemplo do líder na sua busca constante do conhecimento estimula aos seus liderados.
L6	Colaborado no planejamento das capacitações corporativas, incentivando as equipes a participação, orientando as equipes nos caminhos do desenvolvimento e sendo exemplo, fazendo o meu próprio desenvolvimento.
L7	Através de um bom feedback, e com trilhas de conhecimento que permitam que o colaborador se desenvolva, de acordo com seus interesses e necessidades da organização.
L8	Incentivando a participação e o desenvolvimento na prática do que foi aprendido.
L9	Participando das construções.
L10	Sugerindo capacitações, disseminando a cultura da organização, alinhando as necessidades das pessoas e equilibrando com as necessidades da empresa, estando atento às necessidades de aprendizagem da equipe, e especialmente disseminando a cultura da empresa pelo exemplo.
L11	Eu tento não parar de estudar, buscando o meu desenvolvimento, com isso estarei mais preparada a ajudar no desenvolvimento de minha equipe. Também, acredito muito no líder educador e do exemplo.
L12	Incentivando a formação, capacitação e procura por conhecimento, concedendo espaço e horários para participar e indicando em trilhas de desenvolvimento.
L13	O incentivo a qualificação é constante nos feedbacks e nas análises de desempenho, onde sempre há ao menos uma ação envolvendo a necessidade de busca de aprofundamento em algum tema.
L14	Através da disseminação do conhecimento e desenvolvimento de novas habilidades.
L15	Mantendo-me atualizado; buscando informações sobre tendências de mercado; focando em ações inovadoras; aperfeiçoando serviços e produtos existentes; estimulando a equipe a uma visão proativa e focada em resultados.

L16	Incentivando e motivando, participando também dos processos junto à equipe.
L17	Incentivando a equipe a participar das ações educativas.
L18	Através de feedbacks, avaliação de desempenho dos colaboradores e principalmente dando espaço para que eles assumam desafios e protagonismo na sua área/setor.
L19	Identificando oportunidades, necessidades e possibilidades de aperfeiçoamento educacional, seja através de um curso, uma palestra, uma leitura.
L20	As trocas, incentivo, feedbacks e direcionamento à busca do conhecimento, seja na academia, ou através de cursos, fóruns, seminários e leituras contribuem para esse fluxo.
L21	Incentivando os colaboradores e inclusive dedicando um dia e espaço que favoreça este aprendizado para cada um deles.
L22	Dando oportunidade e tempo para que cada um possa participar ativamente das atividades propostas de ampliação do aprendizado.

Fonte : Pesquisa de dados Líderes 2022

Quando questionados sobre a atuação no processo ensino aprendizado, 100% dos Líderes manifestaram comprometimento e empenho na sequência do seu próprio desenvolvimento e a dos profissionais da equipe de cada participante, projetando um fluxo eficiente de aprendizagem. O destaque do resultado apresentado foi o de incentivar e oportunizar a todos na participação das atividades propostas de formações internas ou externas na entidade.

Outro aspecto relevante apresentado por pelo menos 25% dos entrevistados, foi que o exemplo do Líder é determinante para estimular os liderados a buscar continuamente novos conhecimentos por meio do processo de aprendizagem. Dutra e Comini (2010) identificam por parte das pessoas a ausência de responsabilidade pelo próprio desenvolvimento, porém remetem ao líder o papel de incentivador. Para Eboli (2010), o líder educador tem comprometimento com o próprio desenvolvimento e aprendizagem e conseqüentemente com o do grupo por meio da adoção de práticas que ressaltem a cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos. Entre vários líderes, o L11 traz comentário importante: “Eu tento não parar de

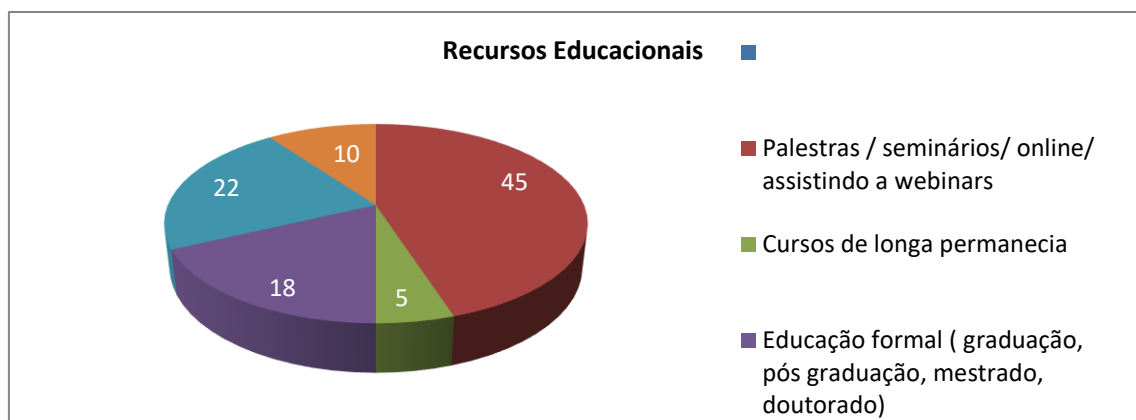
estudar, buscando o meu desenvolvimento, com isso estarei mais preparada a ajudar no desenvolvimento de minha equipe. Também, acredito muito no líder educador e do exemplo, e, assim, confirma a recomendação da Eboli (2012), em desenvolver estratégias para que os líderes se envolvam cada vez mais com o sistema, para que seja efetivo e interessante.

Ademais, mais 25% dos líderes apresentaram a importância do alinhamento e equilíbrio do desenvolvimento da Equipe com as necessidades individuais de cada um e o da cultura da organizacional da entidade. Os líderes (12,21,22) trouxeram importante dado para contribuir com a educação corporativa que é o tempo destinado ao processo de aprendizagem. Seguem as respostas do L12: Incentivando a formação, capacitação e procura por conhecimento, concedendo espaço horários para participar e indicando em trilhas de desenvolvimento; L21: Incentivando os colaboradores e inclusive dedicando um dia e espaço que favoreça este aprendizado para cada um deles; L22: Dando oportunidade e tempo para que cada um possa participar ativamente das atividades propostas de ampliação do aprendizado.

Fica clara, dessa forma, a indicação de Meister (1999) e Eboli (2010) quanto à importância de o líder assumir seu papel de educador, se responsabilizando pela difusão do conhecimento. Nesse processo, o líder tem importante contribuição na disseminação da cultura e do conhecimento à sua equipe.

Ao identificar a eficiência do fluxo do processo de aprendizagem, buscou-se saber quais são os recursos educacionais disponibilizados que mais contribuem para o aprendizado das Equipes.

Gráfico 02 Recursos Educacionais



Fonte : pesquisa de Líderes 2022

Os recursos educacionais apontados como os que mais contribuem para o aprendizado das Equipes foram as Palestras/seminários/webinars com 45%, seguido de 22% Plataformas EAD, Google, youtube, 18% Educação Formal, 10% especialistas e rede social, concluindo com 5% de cursos de longa permanência. Nenhum líder identificou pesquisas, material didático e científico como um recurso educacional.

Percebe-se uma diversidade muito grande ainda dentro de uma mesma organização. Os líderes identificam que os recursos educacionais de maior impacto são os de pouca duração. Este resultado demonstra que o investimento de apoio educacional que a entidade aporta para colaboradores na educação formal (100% Ensino médio, 50% Ensino superior, 35% especializações) não tem muito impacto ou reconhecimento no desenvolvimento dos colaboradores.

Importante aspecto deve ser avaliado sobre este ponto de vista das lideranças locais. Outrossim, reconhecem os cursos de curta duração e capacitações técnicas como recurso mais impactante. Percebe-se que a entidade possui recursos que permitem múltiplas formas de aprendizagem, possibilitando, assim, a aprendizagem a qualquer hora e lugar, conforme definição do princípio da disponibilidade proposto por Eboli (2004).

Na continuidade da pesquisa foram questionadas quais as principais contribuições da educação corporativa da organização para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores da equipe de cada Líder que será apresentada no quadro 12.

Quadro 07: Principais contribuições da Educação corporativa

<b>Líderes</b>	<b>Respostas</b>
L1	Ter foco nas necessidades organizacionais e de interesse do coletivo. Com foco em atender o que importante, relevante para o desempenho das atividades.
L2	Alinhamento.
L3	Mantermo-nos atualizados em relação às diversas mudanças do contexto no qual cada um está inserido.



L4	Dialogo, conversa entre as partes, vivência do dia a dia, exemplos internos de entrega.
L5	A possibilidade de crescimento pessoal e profissional dentro da empresa.
L6	Direcionamento para o que consideramos estratégico.
L7	Qualificação profissional e, conseqüentemente, dos serviços prestados.
L8	Treinamentos específicos nas áreas.
L9	Encontros técnicos voltados para a área de atuação com profissionais de ponta e trocas entre as Unidades e colegas. Material sempre muito acessível e de qualidade.
L10	Troca de experiências entre colegas e construção coletiva.
L11	Desenvolvimento das pessoas, alcance dos resultados sustentáveis, crescimento da organização, maior assertividade acerca do papel social da organização.
L12	Treinamentos, encontros técnicos, plataforma de cursos on-line, reuniões com temas como: espiritualidade, autoconhecimento, programa de auxílio na graduação, pós-graduação.
L13	Capacitação técnica e aperfeiçoamento de para a execução dos trabalhos.
L14	A educação corporativa vem de encontro a necessidade de atualização constante neste mundo competitivo que vivemos. Logo, traz revisão ou desenvolvimento de competências, desenvolvimento de habilidades, e conteúdo teórico e prático sobre os segmentos de mercado e visões de futuro.
L15	Confiança e inovação.
L16	Entendimento sobre a mudança de cultura; fazendo conexões com temas de interesse estratégico para a Organização; foco em soluções que visem resultados financeiros; incentivar a pro atividade; a inovação; a busca por resultados.
L17	Evolução técnica do colaborador, aumento na cultura institucional e aumento da autoestima.
L18	Ampliação do conhecimento, motivando e incentivando a equipe.
L19	A plataforma EDUCATRI e bolsa auxílio educação.
L20	Conhecimentos específicos de temas relevantes para sua evolução profissional e pessoal. E também a possibilidade de proporcionar um

	espaço/momento dentro da empresa, que muitas vezes muitas pessoas não conseguem administrar as agendas.
L21	Valorização dos profissionais, integração das equipes.
L22	Sem resposta.

Fonte : Pesquisa com Líderes 2022

O quadro 07 apresenta comentário de 21 líderes sendo que 01 não respondeu sobre as principais contribuições da educação corporativa da organização para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Neste questionamento, os pesquisados trazem uma diversidade de aspectos, como integração, cooperação, motivação, confiança, desenvolvimento, coletividade, comunicação, evolução pessoal e profissional, excelência de entrega, valorização, incentivos, desenvolvimento da cultura organizacional, envolvimento social.

Percebe-se que por meio da educação corporativa ocorrem mudanças significativas na vida pessoal e profissional das equipes, sempre gerando resultados positivos para o colaborador e empresa.

Alguns líderes, entre eles o L1, trazem em seus comentários que a Educação corporativa contribui para desenvolver o foco nas necessidades organizacionais e de interesse do coletivo e no que é de importante e relevante para o desempenho das atividades. Entre muitos, o L05 diz que: Há possibilidade de crescimento pessoal e profissional dentro da empresa. Isso nos faz entender que as pessoas estão cada vez mais conscientes e mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e de desenvolvimento profissional e dificilmente se comprometerão com a organização na qual não identificarem vantagens concretas para si próprias na relação presente e futura, conforme sinaliza Dutra (2014).

O líder 10 reconhece um dos temas que abordamos nesta pesquisa sobre a aprendizagem colaborativa. Diz que a troca de experiências entre colegas e construção coletiva são principais contribuições.

Ademais, as ações da entidade pesquisada têm forte alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Como a missão de ela cuidar, emocionar e fazer as pessoas felizes, objetivam-se pessoas mais saudáveis e responsáveis com a cidadania. Conforme relatado por L11, o desenvolvimento das pessoas alcança

resultados sustentáveis, crescimento da organização e maior assertividade acerca do papel social da organização.

Percebe-se que por meio da Educação corporativa mantem-se a atualização com a cidadania corporativa da entidade. E existe um direcionamento nas ações educacionais e nos projetos sociais, conforme menciona Eboli (2004).

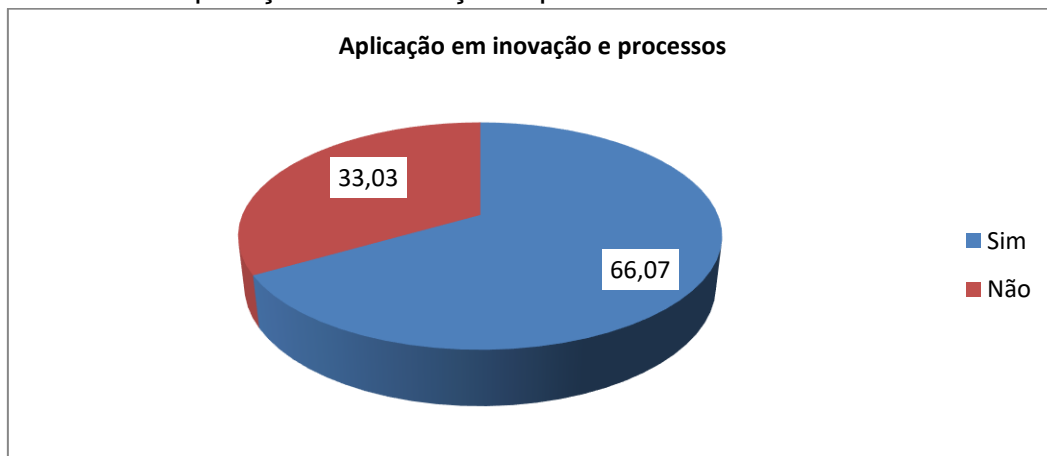
Já, o L20 identifica que proporciona conhecimentos específicos de temas relevantes para evolução profissional e pessoal. E também a possibilidade de proporcionar um espaço/ momento dentro da empresa que, muitas vezes, muitas pessoas não conseguem administrar as agendas.

Neste questionamento aos pesquisadores, percebeu-se novamente que para muitos colaboradores a continuação do processo de aprendizado somente se dá dentro da empresa, pois muitos não dispõe de tempo, recursos e estímulos para realizar fora da empresa. Também se percebe que através da Educação corporativa mante-se a equipe motivada, integrada, desenvolvida, atualizada e focada na cultura organizacional.

Para Eboli (2004; 2010), a cidadania é a obtenção de sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. É comprometer-se com a cidadania corporativa, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional.

Segundo a pesquisa, questionou-se se por meio do conhecimento resultante da Educação Corporativa percebe-se a inovação nos serviços e processos da entidade na aplicabilidade.

Gráfico 03: Aplicação em Inovação e processos



Fonte: pesquisa de Líderes 2022

O gráfico 03 apresenta como um dos resultados que, dentre os 22 pesquisados, 66,07% percebem inovação na aplicação das atividades e 33,03% não identificam que através da Educação corporativa pode-se inovar em serviços e processos. Faz-se entender que há uma diversidade de entendimentos sobre inovar, pois a maioria dos líderes reconhecem que as equipes têm demonstrado esta competência através dos resultados. Cada Unidade do SESC tem equipes com mesmos cargos técnicos e formações e seguem mesmas diretrizes na realização dos serviços e processos.

Na sequência, foi questionado sobre a identificação dos pontos fracos e fortes da Educação Corporativa, apresentado no quadro 08 a seguir.

Quadro 08 Pontos fortes e fracos

Líderes	Respostas	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
L1	Ter ferramentas de disseminação de domínio comum.	Não ter Feedback de aprendizagem. E alguns casos ser retrocesso de conhecimentos.
L2	Alinhamento	Participação efetiva
L3	Fomenta a cultura organizacional, engaja os colaboradores no propósito.	
L4	Sempre a educação vai melhorar o significado, vai agregar, somar e fortalecer a todos.	Por vezes, os temas da educação são contrários a prática, a cultura, entrega do trabalho.
L5	A Educação Corporativa deve ser estimulada e construída coletivamente.	
L6	Flexibilidade, com as plataformas EAD; desenvolvimento corporativo.	Customização
L7	Qualificação das equipes e serviços prestados.	Restrição de pontos de vistas (em termos de experiências dos participantes).

L8	Baixo custo, e subsídio da empresa.	Algumas capacitações não específicas e que não agregam a atividade desenvolvida, formas e períodos incoerentes com a realização da atividade na ponta.
L9	Variedade e diversidade de capacitações, encontros presenciais e profissionais de qualidade e com propriedade para conduzir as capacitações.	Não identifico.
L10	Trocas de experiências.	Não vejo.
L11	Atuação em rede.	Quando a organização não está atenta às necessidades individuais das Unidades e usa parâmetros estaduais apenas para atender as necessidades, sem ouvir a ponta.
L12	Uma grande ferramenta de desenvolvimento e um diferencial de outras instituições.	Tempo corrido, somos engolidos pela rotina e as vezes não damos a devida importância ao programa.
L13	Tem uma trilha disponível na intranet acessível, é realizado anualmente, tem feedbacks positivos por parte dos colaboradores.	Dificuldade de medir a eficiência, falta de foco nos gaps necessários.
L14	Qualidade das ações; diversidade de opções no mercado; qualificação de times conforme necessidades pontuais.	Por vezes a falta de conexão com o planejamento estratégico; deixar claro o objetivo e resultado esperado com tal ação; falta de uma mensuração mais profunda do residual deixado com a formação.
L15	Colaboradores mais motivados e engajados. ... Desenvolvimento da liderança.	Falta de tempo durante o expediente para aplicar as metodologias necessárias para este desenvolvimento interno.
L16	Todos pela estratégia; papel motivacional da equipe; busca de	Entender o papel das pessoas no processo; seus pontos de interesse e

	elementos objetivos para atingimento de metas; estímulo às pessoas a atingirem patamares de excelência; permitir que haja foco em assuntos de interesse estratégico para as Organizações.	satisfação; esquecer das partes interessadas, especialmente do papel dos clientes no processo; esquecer de conexões básicas como a network, relacionamento interno.
L17	Grande número de possibilidades de temas variados.	Dificuldade de alguns colaboradores de visualizarem os benefícios.
L18	Direciona a capacitação para a realidade da organização.	
L19	Oportunizar a todos a participação e conhecimento, nivelando os saberes.	Nem todos terem as mesmas condições de aprendizado e ou disponibilidade em razão de suas atividades na empresa.
L20	Oportunidade de evolução/atualização profissional e também pessoal, para muitas pessoas que não teriam acesso a outros modelos de educação.	Definição do propósito da educação corporativa, capacidade de mensuração sobre eficácia do modelo, poucos ou a falta de indicadores que sinalizem o cumprimento do propósito de uma educação corporativa.

Fonte: pesquisa de Líderes 2022

Neste questionamento, somente 20 líderes responderam sendo que alguns não apresentaram pontos fracos. Identifica-se que, através da Educação corporativa, há um comprometimento maior por parte dos colaboradores com a cultura organizacional, propósitos da entidade; desenvolvimento e fortalecimento da equipe garantindo a entrega de serviços com excelência; desenvolvimento de competências especialmente de sucessores líderes; compartilhamento de saberes e conhecimento entre pares; atualização de mercado; oportunidade de evolução diferenciando os profissionais no mercado; atualização profissional e também pessoal; oportunidade única há novos conhecimentos não tendo acesso a outros modelos de educação.

Já, como pontos fracos, os líderes apresentam algumas expectativas de alinhamento com a realidade da Unidades, conforme seguem alguns comentários, como o L04: por vezes, os temas da educação são contrários à prática, à cultura, entrega do trabalho. L08: Algumas capacitações não específicas e que não agregam

a atividade desenvolvida, formas e períodos incoerentes com a realização da atividade na ponta. L11: Quando a organização não está atenta às necessidades individuais das Unidades e usa parâmetros estaduais apenas para atender às necessidades, sem ouvir a ponta.

Também apareceu por vários líderes que não ocorre a avaliação destas formações como forma de agregar valor ao investimento de valor e tempo por parte dos colaboradores e entidade. Seguem alguns comentários relevantes do L01: Não ter Feedback de aprendizagem. E alguns casos ser retrocesso de conhecimentos. Para o L16: Entender o papel das pessoas no processo; seus pontos de interesse e satisfação; esquecer das partes interessadas, especialmente do papel dos clientes no processo; esquecer de conexões básicas como a network, relacionamento interno. Já o L20 diz que a definição do propósito da educação corporativa, capacidade de mensuração sobre eficácia do modelo, poucos ou a falta de indicadores que sinalizem o cumprimento do propósito de uma educação corporativa.

Outro aspecto importante a ser considerado que tem aparecido no decorrer da pesquisa é o comentário do L15 sobre a falta de tempo durante o expediente para aplicar as metodologias necessárias para este desenvolvimento interno. O comentário deste líder em algumas outras questões tem aparecido quanto ao tempo como um obstáculo para a participação nas ações propostas da educação corporativa.

Entendesse, então, que há uma fragilidade em algumas Unidades pesquisadas no quesito organizar horários durante o expediente para realizar as atividades propostas. Considerando a elucidação de Eboli (2004) quanto à necessidade de estímulo para a participação nos programas educacionais e a criação de um ambiente de trabalho propício à aprendizagem.

Compreende-se que os líderes foram bem críticos ao responder este questionamento apresentando os fatores positivos como um grande diferencial de mercado e de desenvolvimento das equipes, mas também com muitos apontamentos a serem revistos pelas próprias lideranças por alguns aspectos apresentados e outros pelos gestores da área correspondente a organização da Educação corporativa, considerando especialmente no envolvimento das partes interessadas no desdobramento das propostas da Educação compartilhada e na validação deste processo como forma de mensurar a eficácia da ação realizada.

Nesta próxima questão, foram abordadas as oportunidades de melhoria da Educação Corporativa que serão apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 09: Oportunidades de Melhorias

Líderes	Respostas
L1	Entender as necessidades da maioria e com base em dados empíricos.
L2	Conhecimento mutuo, união e diminuição das diferenças.
L3	Voltar ao presencial com momentos de troca.
L4	Ouvir a demandas das partes interessadas, não somente trabalhar de forma linear, mas por região e demandas específicas.
L5	Customização, ajustar as necessidades do cliente, com especialistas que conheçam as práticas da organização.
L6	Temas mais aderentes, rever períodos de realização pois na ponta há um grande impacto, pois as atividades não param, treinamentos com duração mínima e práticos.
L7	Não identifico hoje oportunidade de melhorias.
L8	Ouvir a ponta antes de decidir o que fazer.
L9	Uma escuta mais sensível às necessidades da ponta.
L10	Mais estímulos à participação, observar as necessidades reais de quem vai usufruir do curso, assim seria mais atrativo e teria mais participação.
L11	Personalizar pelas necessidades individuais, e modelos de aprendizagem EX: Conquer e Sant Paul.
L12	Buscar a construção coletiva entre áreas de recursos humanos e áreas de negócios para o sucesso do planejamento das ações.
L13	Incorporar mais vezes clientes e fornecedores nos processos internos.
L14	Fazer conexões entre o estratégico; identificar pontos onde a cultura organizacional é mais forte e direcionar esforços para exponencializar e não tentar fortalecer aspectos onde ela é fraca; tentar conectar as pessoas a algo factível.
L15	Maturidade dos colaboradores.



L16	Ouvir as equipes para definir as ações educativas.
L17	Oferecer espaços apropriados e com tutoria para auxiliar nos que apresentam dificuldades.
L18	Transformar numa área estratégica da empresa objetivando a retenção de talentos, o incentivo a inovação, a melhoria de processos e satisfação e bem-estar individual e coletivo.
L19	Ser metódico e com check para testar a melhoria.

Fonte : pesquisa de Líderes 2022

Em relação ao quadro 09, 19 líderes responderam ao questionamento e 02 não apresentaram comentários. Alguns aspectos se repetiram nesta questão, somente fortalecendo as necessidades apontadas na questão anterior, quando abordado sobre pontos fracos. Ficaram evidentes que há grande interesse por parte dos líderes em estimular e fomentar a Educação corporativa nas Unidades, mas há necessidade de um alinhamento no planejamento e maior apropriação das necessidades locais. Isso fica claro conforme alguns comentários dos líderes. L4; Ouvir a demandas das partes interessadas, não somente trabalhar de forma linear, mas por região e demandas específicas, L10: Mais estímulos à participação, observar as necessidades reais de quem vai usufruir do curso, assim seria mais atrativo e teria mais participação, L12: Buscar a construção coletiva entre áreas de recursos humanos e áreas de negócios para o sucesso do planejamento das ações.

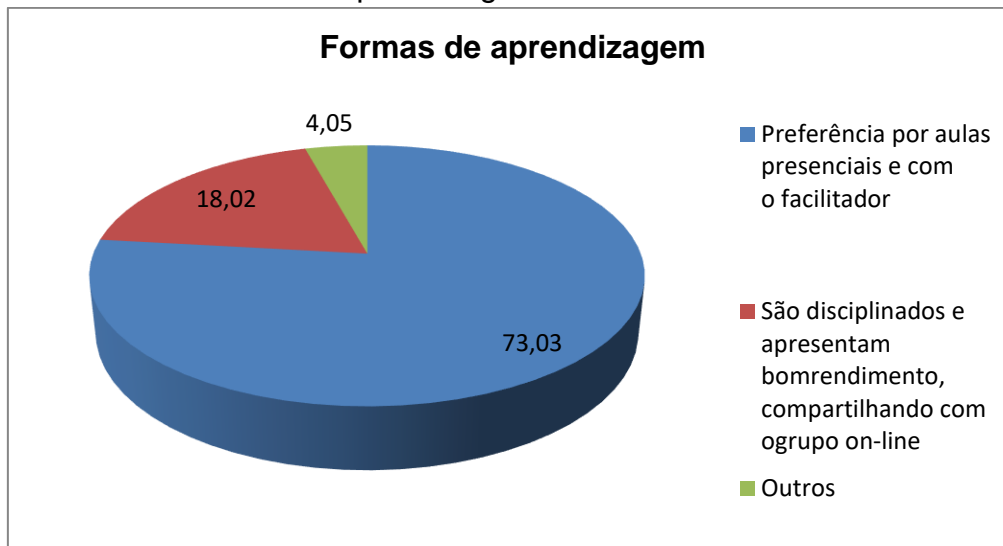
Também, os pesquisados apresentaram oportunidade de melhoria alinhadas às escolhas de temáticas. L11: Personalizar pelas necessidades individuais, e modelos de aprendizagem Ex: Conquer e Sant Paul. L16: Ouvir as equipes para definir as ações educativas. Outro aspecto relevante é personalizar atendimentos para pessoas com maior dificuldade. Identificar, desenvolver e avaliar. Fica registrado no comentário de alguns líderes. L17 : Oferecer espaços apropriados e com tutoria para auxiliar nos que apresentam dificuldades. L18: Transformar numa área estratégica da empresa objetivando a retenção de talentos, o incentivo a inovação, a melhoria de processos e satisfação e bem-estar individual e coletivo.

### 3.2.3 Ensino Híbrido

Na sequência da pesquisa, trataremos o tema Ensino Híbrido que significa misturado, mesclado, blended. A educação sempre foi misturada, híbrida, sempre combinou vários espaços, tempos, atividades, metodologias, públicos. Agora esse processo, com a mobilidade e a conectividade, é muito mais perceptível, amplo e profundo: trata-se de um ecossistema mais aberto e criativo.

A primeira questão trata das maiores facilidades de cada equipe pelo olhar de cada líder no processo de aprendizagem. Se os colaboradores aprendem sozinhos no on-line ou têm necessidade de interação presencial. No gráfico nº04, apresentam-se os resultados.

Gráfico 04: Formas de Aprendizagem



Fonte: pesquisa de Líderes 2022

Nas respostas, conforme o gráfico 04, foi possível verificar que 73,03% dos pesquisados correspondem aos 22 participantes que apresentam preferência por aulas presenciais e com facilitador para mediar. Número menor representado por 18,02% dos entrevistados defendem que os colaboradores são disciplinados e apresentam bom rendimento compartilhando com o grupo online. Conforme BACICH, L; MORAN, J. (2015), "...aprender com os pares, torna-se ainda mais significativo quando há um objetivo comum a ser alcançado pelo grupo.". Este pequeno grupo identificado pelos líderes já compartilham desta afirmação dos autores citados. E,

para uma minoria, 4,05% dizem ser de outras formas. Nenhum pesquisado identifica autodidatas na Equipe.

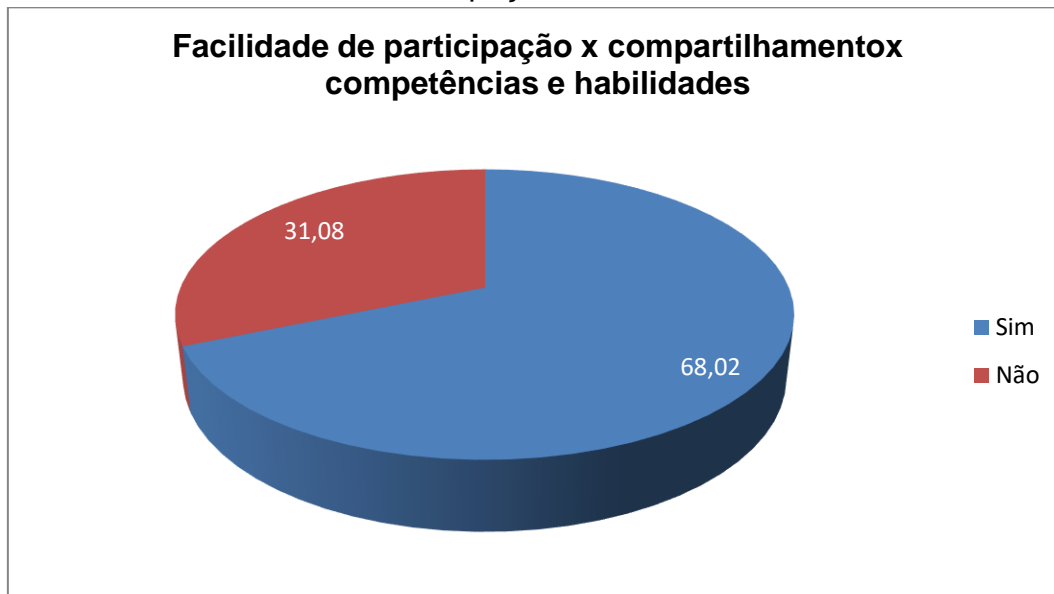
Este resultado pode ter relação com a diversidade no grau de formação da Equipe. Sendo que geralmente 20% têm formação de ensino médio que atuam em serviços gerais, portarias, cozinhas, manutenção entre outros. Mas é importante observar que possivelmente estes dados mudaram após Pandemia onde foi necessária a transferência do presencial para online para a continuação do processo de aprendizagem. Por se tratar de uma mudança recente ainda há resistências, mas aqui fica um questionamento: Qual o real motivo da preferência pelo presencial? Integração; a troca de experiência; as vivências; a cultura adotada ou o conforto da informação.

Este modelo híbrido traz variáveis de satisfação em maior aproveitamento de tempo, viajando menos e permanecendo mais em seus espaços e familiares, dando agilidade na resolução de problemas, interação com maior número de pessoas, facilitando a participação de profissionais de outras localidades que presencialmente seriam impossibilitados pela distância e também as dificuldades de quebra de paradigmas estabelecidos do presencial, do encontro, das experiências, do contato com as pessoas, enfim são muitos aspectos que alteram e se modificaram na necessidade de continuar as atividades na pandemia e seguiram. Essas mudanças podem ser vistas e sentidas por diferentes opiniões.

Conforme BACICH, L; MORAN, J. (2015), é necessário no ensino híbrido prever processos de comunicação mais planejados, organizados e formais com outros mais abertos, como os que acontecem nas redes sociais, em que há uma linguagem mais familiar, uma espontaneidade maior, uma fluência constante de imagens, ideias e vídeos, desta forma facilita a adaptação e integração com o híbrido.

Nesta questão trata-se de entender se por meio do ensino híbrido a Equipe tem interagido de forma participativa e colaborativa, com o facilitador e os demais participantes do grupo de maneira que tenha agregado o conhecimento e desenvolvido novas competências e habilidades.

Gráfico 05 Facilidades de Participação



Fonte: pesquisa de Líderes 2022

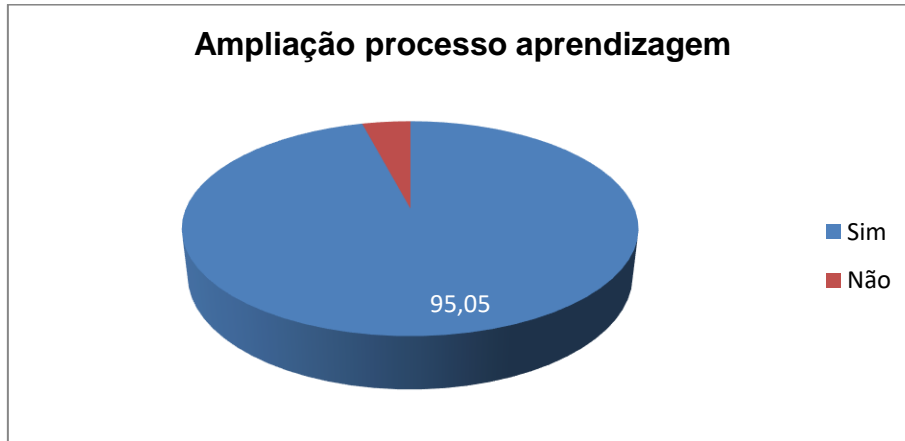
O gráfico 05 apresenta um resultado positivo de 68,02%. Os colaboradores têm interagido de forma participativa e colaborativa, com o facilitador e os demais participantes do grupo de maneira que tenha agregado o conhecimento e novas competências e habilidades e 31,08% não visualizam este resultado. Percebe-se que está acontecendo uma ruptura entre o que ocorre tradicionalmente somente no presencial e o que a tecnologia e o novo modo de vida pós pandemia está oferecendo. No híbrido, todos precisam andar com as próprias pernas, sem o auxílio constante do facilitador.

A grande questão da cibercultura, tanto no plano de redução dos custos como no do acesso à educação, não é tanto a passagem do “presencial” à “distância”, nem do escrito e do oral tradicionais à “multimídia”. É a transição de uma educação e uma formação estritamente institucionalizadas para uma situação de troca generalizada de saberes, o ensino da sociedade por ela mesma, de reconhecimento auto gerenciado, móvel e contextual das competências. (LEVY, 1999, p.172).

Sendo assim, nota-se que a entidade preza pelos objetivos organizacionais, por meio da definição das competências e alinhamento dos seus programas e práticas educacionais às estratégias do negócio. Eboli (2004; 2010) ressalta que o alinhamento das suas ações com a estratégia da organização ocorre por meio da definição das competências.

A próxima pergunta questiona sobre a opinião do Líder sobre os benefícios que facilitam a ampliação e maior integração no processo de aprendizagem da equipe através do ensino híbrido.

Gráfico 06 Ampliação processos aprendizagem



Fonte: pesquisa de Líderes 2022

O resultado deste gráfico 06 é surpreendente. 95,05 dos líderes dizem que por meio do ensino híbrido há maior e maior integração no processo de aprendizagem da equipe e apenas 4,05% não visualizam estes benefícios.

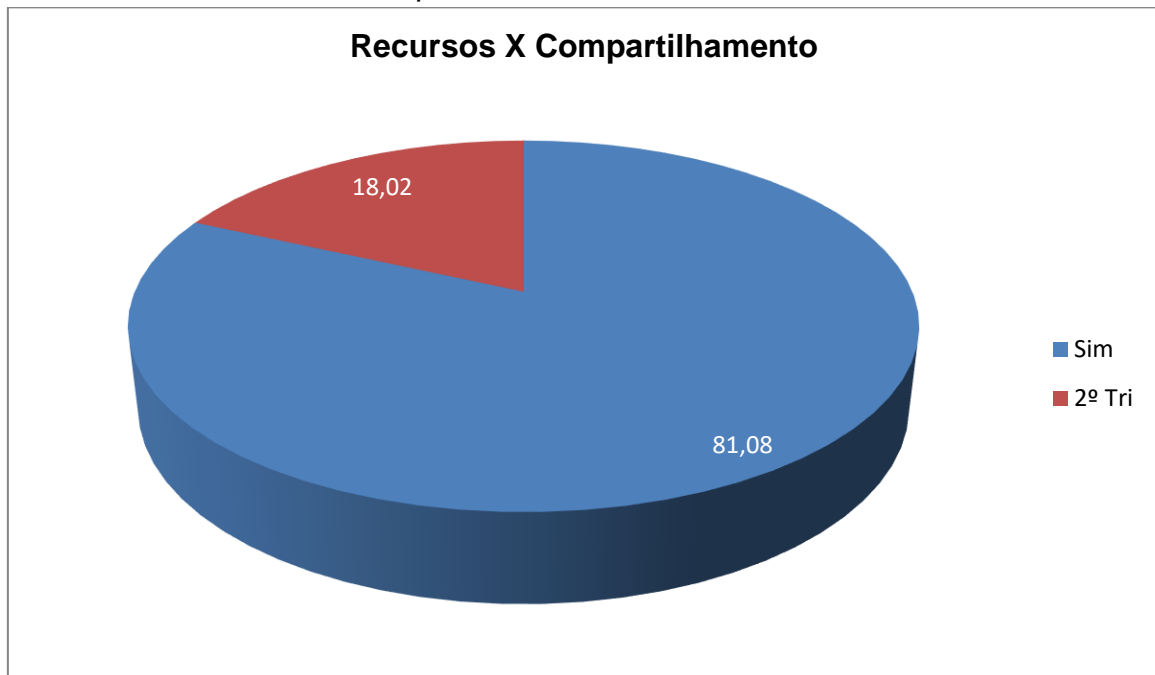
Mediante a essa realidade, Lévy e Authier (2000) apontam uma proposta tecnológica como um fator agregador, possuindo importante papel de transformação a partir do conhecimento, fácil acesso e o intuito colaborativo.

A partir desse contexto, o ensino híbrido configura-se como uma proposta inovadora a fim de contribuir com o processo de ensino e aprendizagem.

Este questionamento discute se a aprendizagem diante de estratégias que utilizam os recursos tecnológicos como forma dinâmica e interativa ampliam o conhecimento através da imersão tecnológica das ações síncronas, como webinars, e muitas outras experiências vivenciais e práticas e se as equipes têm usado estes recursos e compartilhado o conhecimento com demais colegas colaboradores ou clientes.

O gráfico 07 apresenta os seguintes dados:

Gráfico 07: Recursos X Compartilhamento



Fonte: pesquisa de Líderes 2022

O resultado do gráfico 07 apresenta que dos 22 líderes respondentes, 81,08% concordam que as equipes têm usado estes recursos e compartilhado o conhecimento com demais colegas colaboradores ou clientes e 18,02% não têm usado.

Conforme BACICH, L; MORAN, J. (2015),

As tecnologias móveis e em rede permitem não só conectar todos os espaços, mas também elaborar políticas diferenciadas de organização de processos de ensino-aprendizagem adaptados a cada situação, ou seja, aos que são mais proativos e aos mais passivos; aos muito rápidos e aos mais lentos; aos que precisam de muita tutoria e acompanhamento e aos que sabem aprender sozinhos.

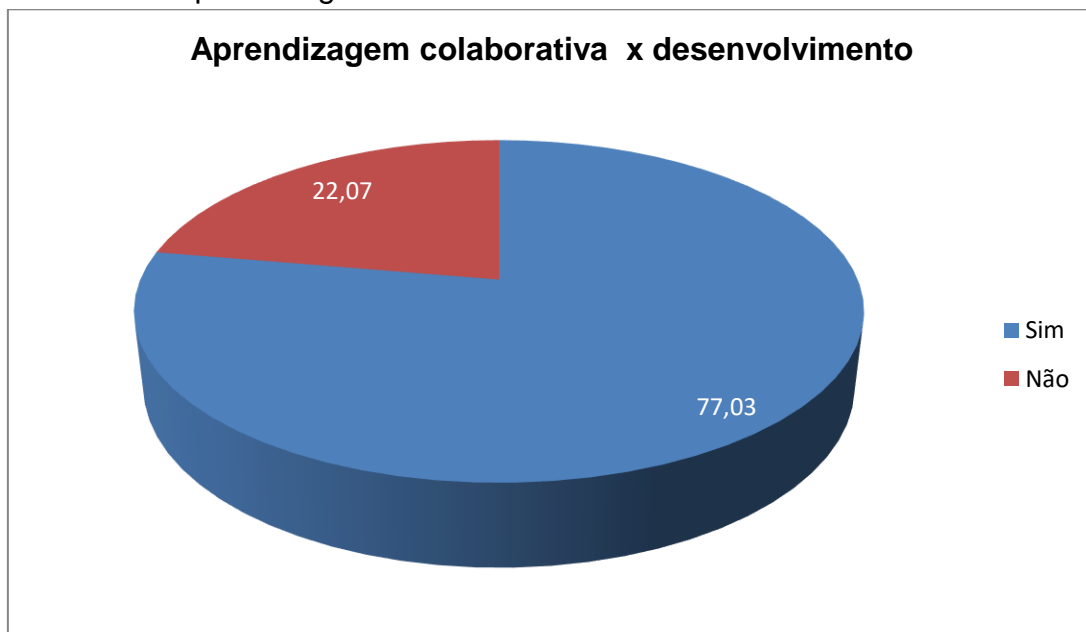
Isso pode explicar a diferença de resultados nas equipes do pesquisados. São profissionais de diferentes formações. Ademais, reconfigurações de propostas de ensino vêm ganhando espaço e se fortalecendo, com distintas propostas de ensino e aprendizagem no contexto corporativo.

Nessa perspectiva, pode-se refletir sobre como os professores e profissionais da educação têm almejado oferecer um ambiente de aprendizagem rico e harmonioso, de modo que os alunos tenham vontade de permanecer, instigando-os, possibilitando-lhes criar novos meios de informação e transformando em conhecimento, interagindo com tecnologias e colaborando com seus pares. (BACICH; MORAN, 2018).

### 3.2.4 Aprendizagem Colaborativa

Dando continuidade à pesquisa, apresentamos a proposta de aprendizagem colaborativa que propõe melhorar o ambiente (presencial ou on-line), bem como a participação, o desenvolvimento sócio educativo, cultural e a interdependência e a autonomia dos colaboradores. A partir desta contextualização, questionamos os líderes sobre a percepção destes resultados na Equipe considerando a prática deste modelo de aprendizagem.

Gráfico 08: Aprendizagem colaborativa



Fonte: pesquisa de Líderes 2022

Os resultados apresentados foram de 77,03% dos líderes. Esses concordam que as equipes melhoraram o ambiente, a participação, o desenvolvimento sócio educativo, cultural e a interdependência e autonomia dos colaboradores através da aprendizagem colaborativa e 22,07% não percebem a diferença entre os colaboradores das equipes quando aplicada este método. A Aprendizagem Colaborativa, segundo Torres, Alcantara e Irala (2004) parte da ideia de que o conhecimento é o resultado de um consenso entre os membros de uma comunidade de conhecimento, resultado do que as pessoas construíram juntas, seja conversando, trabalhando na solução de problemas, estudos de casos, projetos, de forma direta ou

indiretamente, chegando a um consenso ou um acordo. Acredito que se o questionamento tivesse sido direcionado para somente ambiente presencial o percentual de líderes que concordaria poderia estar muito próximo ao 100%.

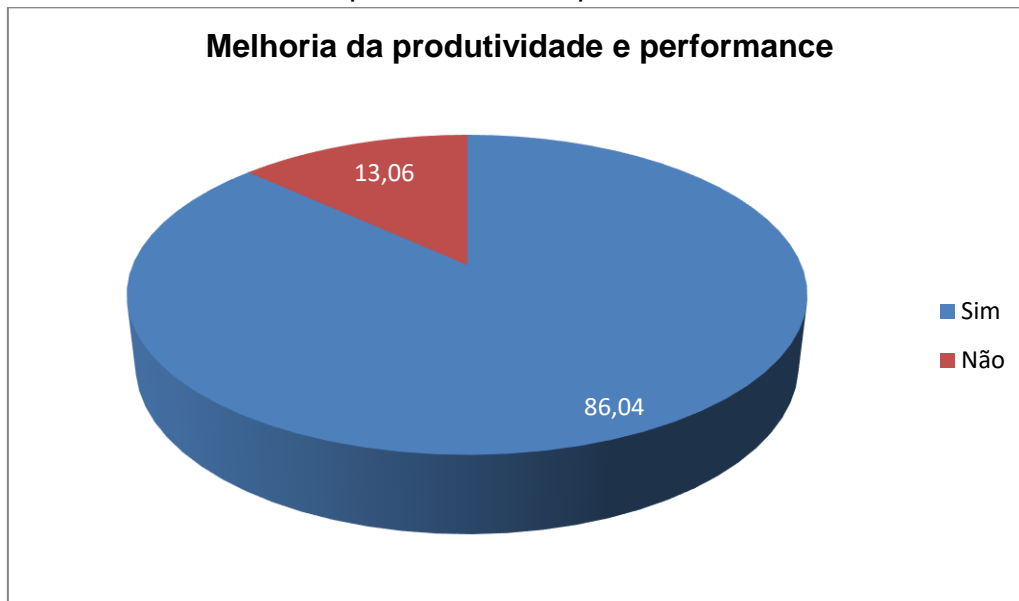
Em outras questões abordadas, entendeu-se que as equipes têm muita dificuldade com as ferramentas tecnológicas. Quando abordamos as questões do ensino híbrido alinhado ao método da aprendizagem colaborativa, não obtivemos bons resultados, por este aspecto impactar ainda nas equipes, mesmo sendo em uma minoria. Para uniformizar esta competência, poderia ser investido nas áreas com maior dificuldade à prática do uso de ferramenta se necessário, para um melhor aproveitamento das propostas em plataformas ou híbrido. E a partir do domínio, seguir com a maioria que já está ambientado, consegue-se ter excelentes resultados colaborativos e integrativos e transitar em ambientes híbridos com êxito.

Castro (2018), ressalta que: Para auxiliar na realização de atividades colaborativas, o desenvolvimento da tecnologia digital se apresenta de modo positivo, pois é possível que, devido ao grande número de plataformas virtuais de aprendizagem e ferramentas já existentes, elas possam ser usadas e contribuam para a execução destas atividades. Mas acredito que estamos vivendo uma nova era tecnológica que vai além dos acessos em rede social, especialmente as empresas que têm oportunizado a todos o desenvolvimento e alinhamento sincrônico.

Para finalizar a pesquisa com os líderes das Unidades do SESC Rio Grande do Sul, questionamos sobre a evolução da produtividade e performance dos colaboradores através da aplicação da aprendizagem colaborativa.



Gráfico 09: Melhoria da produtividade e performance



Fonte: pesquisa de Líderes 2022

Para os pesquisados, 86,04% dos 22 participantes concordaram que suas equipes apresentam melhora na produtividade e performance de resultados a partir do desenvolvimento do processo de aprendizagem com o método da aprendizagem colaborativa e apenas 13,06% não concordaram. Isso nos faz entender que já é uma prática adotada pela entidade e que está em desenvolvimento.

A aprendizagem colaborativa é uma estratégia muito evidente na atualidade, uma vez que “na aprendizagem colaborativa os estudantes trabalham em pequenos grupos para discutir conceitos e encontrar soluções para os problemas”. (MOURA, 2017, p. 13).

### 3.2.5 Síntese

Após a observação, análise e escrita do trabalho sobre ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO A PARTIR DA APRENDIZAGEM COLABORATIVA que teve como base a proposta de investigação científica a fim de compreender quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento da Educação Corporativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa, constatou-se que, por meio das capacitações, os colaboradores foram desenvolvidos de forma contínua e

melhoraram a performance individual no processo de aprendizagem, tornando-se cada vez mais produtivos, contribuindo, também, para melhoria dos resultados.

Ademais, percebeu-se que os líderes manifestaram comprometimento e empenho na sequência do próprio desenvolvimento e dos profissionais da equipe, projetando um fluxo eficiente de aprendizagem. O destaque do resultado apresentado foi o de incentivar e oportunizar a todos participações nas atividades de formações internas ou externas na entidade.

Outro aspecto relevante apresentado por pelo menos 25% dos entrevistados foi que o exemplo do Líder é determinante para estimular os liderados a buscarem continuamente novos conhecimentos por meio do processo de aprendizagem. Outrossim, que existe uma diversidade muito grande ainda dentro de uma mesma organização.

Em relação ao SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA, os líderes identificam que os recursos educacionais de maior impacto são os de pouca duração, assim como que os pesquisados trazem uma diversidade de aspectos, como integração, cooperação, motivação, confiança, desenvolvimento, coletividade, comunicação, evolução pessoal e profissional, excelência de entrega, valorização, incentivos, desenvolvimento da cultura organizacional e envolvimento social.

Percebe-se que por meio da educação corporativa ocorrem mudanças significativas na vida pessoal e profissional das equipes, sempre gerando resultados positivos para o colaborador e empresa.

Faz-se entender que há uma diversidade de entendimentos sobre inovar, pois a maioria dos líderes reconhecem que as equipes têm demonstrado esta competência através dos resultados.

Identifica-se, também, que por meio da Educação corporativa há um comprometimento maior por parte dos colaboradores com a cultura organizacional, propósitos da entidade; desenvolvimento e fortalecimento da equipe garantindo a entrega de serviços com excelência; desenvolvimento de competências especialmente de sucessores líderes; compartilhamento de saberes e conhecimento entre pares; atualização de mercado; oportunidade de evolução diferenciando os profissionais no mercado; atualização profissional e também pessoal; oportunidade única há novos conhecimentos não tendo acesso a outros modelos de educação.

Compreende-se que os líderes foram bem críticos no momento de responder ao questionamento, apresentando os fatores positivos como um grande diferencial de mercado e de desenvolvimento das equipes, mas também com muitos apontamentos a serem revistos pelas próprias lideranças por alguns aspectos apresentados e outros pelos gestores da área correspondente à organização da Educação corporativa, considerando especialmente no envolvimento das partes interessadas no desdobramento das propostas da Educação compartilhada e na validação deste processo como forma de mensurar a eficácia da ação realizada.

Ficaram evidentes que há grande interesse por parte dos líderes em estimular e fomentar a Educação corporativa nas Unidades, mas há necessidade de um alinhamento no planejamento e maior apropriação das necessidades locais. Isso fica claro conforme alguns comentários dos líderes. Para tanto, o ENSINO HÍBRIDO torna-se uma ferramenta muito importante frente ao contexto vivido pela sociedade, principalmente depois da Covid-19.

Percebeu-se, por meio dos resultados dos questionamentos aplicados e respondidos, que os colaboradores apresentam preferência por aulas presenciais e com facilitador para mediar. Porém, que está acontecendo uma ruptura entre o que ocorre tradicionalmente somente no presencial e o que a tecnologia e o novo modo de vida pós pandemia está oferecendo. No híbrido, todos precisam andar com as próprias pernas, sem o auxílio constante do facilitador.

Sendo assim, nota-se que a entidade preza por meio de seus líderes, pelos objetivos organizacionais, levando em conta a definição das competências e alinhamento dos seus programas e práticas educacionais às estratégias do negócio, procurando utilizar o ensino híbrido, visto haver maior integração no processo de aprendizagem. As equipes têm usado os recursos tecnológicos como forma dinâmica e interativa, ampliando o conhecimento através da imersão tecnológica das ações síncronas, como webinars, e muitas outras experiências vivenciais e práticas, compartilhado o conhecimento com demais colegas colaboradores ou clientes.

Desta forma, concordaram que as equipes melhoraram o ambiente, a participação, o desenvolvimento sócio educativo, cultural e a interdependência e autonomia dos colaboradores por meio da aprendizagem colaborativa e na produtividade e performance de resultados e de que o Ensino Híbrido na educação

corporativa, mesmo apresentando alguns limites, possibilitam sim a aprendizagem colaborativa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do enfoque destacado na presente pesquisa, buscou-se aprofundar conhecimentos teóricos e práticos que envolvem a Educação Corporativa, tendo como base o questionamento: Quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento da Educação Corporativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa?

Sendo assim, a partir dessa problemática, foram estabelecidas as seguintes hipóteses: A primeira relacionada à organização dos espaços da educação corporativa ao longo da história e à continuidade deste processo de aprendizagem em tempos de pandemia. A segunda, relacionada ao impacto no desenvolvimento com eficácia dos processos de aprendizagem nas corporações por meio do método do Ensino Híbrido adotado na era da convergência e conectividade. Na terceira hipótese, sobre o desenvolvimento da educação corporativa com o método do ensino híbrido no SESC do Rio Grande do Sul e a eficácia dos resultados. Essas hipóteses foram confirmadas no decorrer da pesquisa, embasadas pelos teóricos que detêm estes conhecimentos e pelo resultado da pesquisa.

Pode-se assegurar que o objetivo geral e os específicos estabelecidos para esta pesquisa foram atendidos e realizados por meio do suporte com o referencial teórico selecionado e dos resultados da análise dos dados, no método qualitativa/exploratória/descritiva, coletados através de entrevista por formulário google forms há 22 sujeitos Líderes pertencentes as Unidade do SESC Rio Grande do Sul.

A presente dissertação teve como objetivo geral analisar quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento da Educação Corporativa no modelo ensino híbrido, em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa e mais três objetivos específicos. Com isso, entende-se que tal propósito tenha sido atingido, uma vez que foi possível fazer um esboço da realidade dos sujeitos pesquisados inseridos no processo de aprendizagem, no modelo proposto nesta pesquisa.

O primeiro objetivo específico desta dissertação foi conhecer como a educação corporativa vem organizando seus espaços de aprendizagem ao longo de sua história e como modificou-se para dar continuidade no período da pandemia.

Elaborou-se uma revisão bibliográfica consistente com o tema SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA, incluindo os subtemas: A Evolução dos Processos de Produção do Conhecimento na História da Sociedade; A Educação para além dos Espaços Formais; Educação Corporativa; Aprendizagem Colaborativa por Meio dos Avanços Tecnológicos na Educação Corporativa. Essa etapa alcançou os seguintes resultados: Os autores estudados apresentam a importância que o aperfeiçoamento do conhecimento gera à organização e o definem como o fator estratégico, sendo o diferencial dentre as organizações.

Nessa perspectiva, com base nos especialistas da área e práticas atuais nas organizações, pode-se evidenciar que a educação corporativa é a propulsora da gestão do conhecimento dentro das organizações com proposta de geração, assimilação e disseminação do conhecimento, desenvolvendo novas ideias e aprimorando processos.

Pode-se constatar ainda que o avanço nas práticas da educação corporativa tenha caráter estratégico para o desenvolvimento de pessoas que, por muitas vezes, só acontece dentro das organizações através da educação não formal.

É importante que o processo de aprendizagem contínua permeie a filosofia da organização, de seus líderes e colaboradores. Nesse sentido, os líderes têm papel fundamental na formação, disseminação, atuação e estímulo da prática do sistema de educação corporativa a todos os colaboradores.

No que tange à aplicação dos processos utilizados para educação corporativa, cabe ressaltar a relevância das atualizações tecnológicas tanto no ambiente de aprendizagem como na preparação para o uso destas tecnologias por todos que forem usufruir, permitindo acesso ao maior número de colaboradores, facilitando a prática do uso de metodologias ativas e o modelo da aprendizagem colaborativa. Ensinando e aprendendo uns com os outros em tempo real, ao compartilhamento de conhecimentos, experiências e histórias de vida, estudos, pesquisas, materiais relatórios, curadoria de conteúdos e resolução de casos e desafios necessários ao negócio e ao crescimento pessoal e profissional.

Identifica-se que, dentre os principais desafios da educação corporativa, estão: Atuação estratégica: alinhamento com a cultura organizacional da empresa; Autodesenvolvimento: alinhamento com a evolução de mercado e com o diferencial por meio das competências e habilidades; Desenvolvimento das competências sócio

emocionais: alinhamento e fortalecimento das tomadas de decisões, das interações e redes sociais.

O segundo objetivo específico foi realizar um estudo sobre como o método do Ensino Híbrido adotado na era da convergência e conectividade impacta no desenvolvimento com eficácia dos processos de aprendizagem nas corporações. Realizou-se uma revisão bibliográfica consistente com o tema SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA, e incluindo os subtemas: Ensino Híbrido: Aspectos Conceituais e Metodológicos X Desafios para uma Nova Cultura de Aprendizagem; A Cibercultura.

A pesquisa apresenta através de referências teóricas que há diversos modelos de Ensino Híbrido, a partir dos quais torna-se possível elaborar e desenvolver atividades educacionais na perspectiva do Ensino Híbrido. De acordo com as particularidades de cada contexto, considera-se de fundamental importância que a organização tenha bem definida quais abordagens pedagógicas norteiam suas práticas e como ela compreende o processo de aprendizagem.

Para desenvolver a educação corporativa de forma assertiva na organização, é imprescindível a articulação com todas os envolvidos no processo. Além do docente, a presença dos formatadores da proposta educacional, lideranças, representantes dos colaboradores agregarão valores e conhecimentos à proposta baseado na necessidade e realidade.

Ressalta-se que articular as metodologias ativas de aprendizagem ao Ensino Híbrido é de fundamental importância para que não se realize um ensino com tecnologias que resulte na mera transmissão de informações, ora em períodos online, ora em encontros presenciais.

Com as metodologias ativas, especificamente, a aprendizagem colaborativa norteando as estratégias docentes, integradas às possibilidades proporcionadas pelo Ensino Híbrido, os colaboradores das organizações podem personalizar seu aprendizado de forma que se tornem protagonistas desse processo.

Ademais, é possível concluir que o apoio das organizações com diretrizes bem definidas colabora para que seja possível explorar todo potencial que o Ensino Híbrido pode oferecer no processo de ensino e aprendizagem. Isso requer investimento de recursos financeiros e humanos tanto para compor uma equipe multidisciplinar

heterogênea e qualificada, quanto no processo contínuo de formação dos participantes.

O terceiro objetivo específico analisou como vem sendo desenvolvida a educação corporativa com o método do ensino híbrido no SESC do Rio Grande do Sul e quais as suas repercussões para a eficácia dos resultados, considera-se que seu escopo foi atingido no transcorrer do Capítulo 3, haja vista que, por meio da análise e interpretação dos dados obtidos através da coleta qualitativa/exploratória/descritiva, foi possível identificar como acontece o desenvolvimento da Educação corporativa e a eficácia dos resultados no SESC RS, apresentados detalhadamente na síntese deste trabalho.

Como destaque da pesquisa seguem algumas considerações:

Pôde-se constatar que houve inovação nos processos educacionais implementados pela organização, principalmente com relação às Trilhas de Educação Corporativa, mas apresenta-se a necessidade da interação das áreas da Direção Regional com as Equipes das Unidades do Rio Grande do sul, propondo descentralização de conhecimento e tornar os participantes da Educação Corporativa protagonistas ativos na formatação das propostas educacionais.

Entende-se que os líderes devem ser os melhores exemplos de atuação no processo de aprendizagem servindo de modelo a ser seguido pelos colaboradores, demonstrando determinação, motivação e a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional de forma qualificada e eficaz.

Percebe-se que, por meio da educação corporativa, ocorrem mudanças significativas na vida pessoal e profissional das equipes, gerando resultados positivos para o colaborador e empresa. Os pesquisados trazem uma diversidade de aspectos, como integração, cooperação, motivação, confiança, desenvolvimento, coletividade, comunicação, evolução pessoal e profissional, excelência de entrega, valorização, incentivos, desenvolvimento da cultura organizacional, envolvimento social.

A adoção de dispositivos móveis como suporte das ações híbridas da educação corporativa, mostrou-se favorável por suas características tecnológicas. De outro modo, os processos de Educação Corporativa, suportados pela tecnologia, ainda carecem de um amadurecimento cultural, mobilizado por indivíduos mais adaptados as práticas de educação corporativa on-line, com atitudes protagonistas de estudo, de



priorização do autodesenvolvimento para que este formato de treinamento produza reflexos mais efetivos no dia a dia do trabalho.

A evolução tecnológica segue em ritmo acelerado que muitas vezes não se reflete na transformação dos indivíduos frente a ela. Por essa razão, constata-se um ritmo diferente da capacidade de assimilação do ser humano, que deve se modificar em seu modelo mental de atitudes para os estudos e a sua formação continuada. Este fato se evidenciou à medida que os sujeitos responderam considerar suas equipes satisfeitas com as ações de treinamento à distância, todavia manifestaram a preferência pelo treinamento presencial, quando afirmaram que o contato pessoal, as vivências e dinâmicas de grupo são mais produtivas.

A pesquisa trouxe à tona a informação de que, apesar dos dispositivos móveis, desktop e notebook estarem incorporados ao dia a dia dos indivíduos, ainda podem representar um potencial positivo a ser mais explorado nas ações de Educação Corporativa nos acessos às plataformas. Evidenciado no questionamento sobre quais são os recursos educacionais disponibilizados que mais contribuem para o aprendizado das Equipes, onde Palestras/seminários/webinars apresentaram 45% de preferências, sendo que as demais plataformas ficaram com baixo percentual.

Embora tenha ocorrido divergência de percepções sobre a utilização das ações de treinamento on-line, esta experiência foi avaliada como satisfatória, pois na pesquisa os respondentes registraram seu interesse e favorabilidade ao modelo educacional híbrido utilizado. O método da aprendizagem colaborativa também se apresenta adequado aos propósitos do processo de aprendizagem.

Neste contexto, cabe aos envolvidos das ações de Educação Corporativa da entidade, oportunizar na Educação Corporativa: Atuação estratégica; Autodesenvolvimento; Desenvolvimento das competências sócio emocionais e customizar e considerar as possibilidades de educação que incluam as necessidades dos colaboradores e os recursos disponíveis.

Finalmente, entende-se que esta pesquisa abre possibilidades e indica a necessidade de outros estudos: A retenção de talentos através do investimento na Educação Corporativa; Os melhores métodos para desenvolver organizações através da Educação corporativa; Desenvolvimento de sucessores através da Educação corporativa.

Concluo este trabalho, estimulando a realização de outras pesquisas acadêmicas com objetivos de evoluir na cultura das organizações e na inovação da Educação Corporativa, agregando valor a educação não formal que, por muitas vezes, é a única oportunidade por muitos em manter-se vinculado ao processo de aprendizagem.

## 5 REFERÊNCIAS

BACICH, L.; NETO, A. T.; DE MELLO TREVISANI, F. Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação. Penso Editora, 2015.

BACICH, L; MORAN, J. Aprender e ensinar com foco na educação híbrida. Pátio, Porto Alegre, v. 25, p.45-47, jul. 2015.

BACICH, L; MORAN, J. Revista Pátio, no 25, junho, 2015, p. 45-47. Disponível em: <http://www.grupoa.com.br/revista-patio/artigo/11551/aprender-e-ensinar-com-foco-a-educacao-hibrida.aspx>.

\_\_\_\_\_. Os novos espaços de atuação do professor com as tecnologias. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 4, n. 12, p.13-21, Mai/Ago 2004. Quadrimestral.

\_\_\_\_\_. Metodologias ativas para uma educação inovadora. Porto Alegre: Penso, 2018.

BRANDÃO, Carlos R.A. A educação como cultura. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 27 ed. São Paulo: Saraiva, 2001 (Col. Saraiva de Legislação).

COSTA, F., & Pereira, C. (2003). Formação Inicial de Professores na área das TIC: Um curso de formação de formadores. In A. Estrela & J. Ferreira (Eds.), A Formação dos Professores à Luz da Investigação. Lisboa: Afirse Portuguesa.

COSTA, F. (2003). Ensinar e Aprender Com Tecnologias na Formação Inicial de Professores. In A. Estrela & J. Ferreira (Eds.), A Formação dos Professores à Luz da Investigação. Lisboa: Afirse Portuguesa

DEWEY, John. Experiência e Educação. Tradução Anísio Teixeira. 3.ed. São Paulo: Nacional, 1979.

DEWEY, J. Vida e Educação. São Paulo: Nacional. 1959

DRUCKER, Peter. Administrando em tempos de mudanças. 5ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DURKHEIM, Émile. Educação e sociologia. Trad. Lourenço Filho. 4ª. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1955

DUTRA, J. S.; COMINI, G. M. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. In: EBOLI, M. et al. (Org.). Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 101-121.

FREIRE, P. Educação como prática da liberdade. 1ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

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

EBOLI, M. et al. (Org.). Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

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

GOHN, Maria da Glória. Educação não formal e cultura política: impactos sobre o associativismo do terceiro setor. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2001b

PRENSKY, Marc. Digital Natives Digital Immigrants. In: \_\_\_\_\_. On the Horizon Lincoln, v. 9, n. 5, oct. 2001. Disponível em: <http://www.marcprensky.com/writing/>

LÉVY, P. Cibercultura. Trad. Carlos Irineu da Costa. São Paulo: 34. 1999.

\_\_\_\_\_. A inteligência coletiva. Por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1999

\_\_\_\_\_, O que é o virtual? (1995). São Paulo: Editora 34, 1996. 160 p

NOVOA, António. Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. 2017.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa. São Paulo: Makron, 1999.

MARTINS, J. E BICUDO M. A. V., A pesquisa qualitativa em Psicologia – Fundamentos e Recursos Básicos. 5ª edição, São Paulo, Editora Centauro, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80 p. ISBN: 8532611451.

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. 51

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.

SAVATER, Fernando. O valor de Educar. São Paulo; Martins, 1998.

TOFFLER, Alvin. A terceira onda. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980. 491 p.

TORRES, P L. ALCANTARA, P R. IRALA, E A F. Uma Proposta de Aprendizagem Colaborativa para o Processo Ensino Aprendizagem. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v.4, n.13, p.129-145, set./dez.2004.

\_\_\_\_\_. Laboratório on-line de aprendizagem: Uma proposta crítica de Aprendizagem Colaborativa para a educação. Tubarão: Ed. Unisul, 2004.

TORRES, Patrícia Lupion. Laboratório on-line de aprendizagem: uma proposta crítica de aprendizagem colaborativa para a educação. Tubarão: Ed. Unisul, 2004.

VALENTE, J. A. Comunicação e a Educação baseada no uso das tecnologias digitais de informação e comunicação. Revista UNIFESO – Humanas e Sociais, Vol. 1, n. 1, 2014, pp. 141-166.

VALENTE, José Armando. O Ensino Híbrido Veio Para Ficar. In: BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. (Org.). Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação. Porto Alegre: Penso, 2015.

## 6 APÊNDICES

### APÊNDICE A: Orçamento

<b>DESPESAS</b>	<b>VALOR</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	
Material de expediente e consumo	1000,00
<b>INFRAESTRUTURA</b>	
Energia, água, telefone, Internet, outros.	300,00
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	1.300,00

## APÊNDICE B: Roteiro do Questionário

Caro Gestor do SESC!

Em tempos nos quais a digitalização, as conexões, a vida em rede e a mente coletiva têm feito cada vez mais sentido, e o ecossistema de aprendizagem é o acelerador do desenvolvimento humano para as empresas com impacto direto na sociedade, convido-te a participar desta Pesquisa que propõe compreender a Educação no cenário Corporativo. Seguem alguns conceitos de temas que serão abordados no questionário.

### Educação Corporativa:

A Educação no espaço corporativo é a institucionalização da qualificação do colaborador, focado no desenvolvimento de competências, para aprimorar o trabalho e, conseqüentemente, na obtenção de resultados pessoais e profissionais no âmbito da organização.

### Ensino Híbrido:

É uma abordagem pedagógica que combina atividades presenciais e atividades realizadas online por meio das Tecnologias Digitais

### Aprendizagem colaborativa:

Fundamenta-se na construção do conhecimento e compartilhamento por grupos que buscam em conjunto o desenvolvimento cognitivo.

### Questionário:

1- O Propósito Transformador da Aprendizagem é sempre essencial para dar direção e validar a busca diária da performance de cada colaborador, que compreendem a relevância da aprendizagem contínua, para manter-se atualizado e produtivo. Você compreende que as capacitações que se dão por meio da Educação Corporativa dão suporte para realização desses objetivos?

sim

não

Comente .....

2- De que forma você tem oportunidade de contribuir com a educação corporativa atuando como um líder educador, dando continuidade para o seu desenvolvimento e a dos profissionais da sua equipe, projetando um fluxo eficiente de aprendizagem?

Comente:.....

.....

3- Quais são os recursos educacionais disponibilizados que mais contribuem para o aprendizado da sua Equipe?

palestras / seminários /presenciais

palestras / seminários/ on-line/ assistindo a webinars

cursos de longa permanencia

educação formal ( graduação, pós graduação, mestrado, doutorado)

plataformas EAD, Google, YouTube, Pinterest, sites da minha confiança.

Pergunto para os especialistas da minha rede: WhatsApp, LinkedIn, colegas de trabalho

pesquisas e material didáticos e científicos

outros. Quais? .....

4 - Quais são as principais contribuições da educação corporativa da organização para o desenvolvimento profissional e pessoal da sua Equipe?

Comente:.....



05 - O conhecimento resultante da Educação Corporativa tem sido aplicado em termos de inovação de serviços e processos?

( ) sim

( ) não

Comente: .....

06 - Em sua opinião, quais os pontos fracos e fortes da Educação Corporativa?

Pontos Fracos: .....

Pontos Fortes:.....

07 - Em sua opinião, quais as oportunidades de melhoria da Educação Corporativa?

Comente:.....

08 - Qual a maior facilidade da sua equipe no processo de aprendizagem: aprender sozinho no on-line ou tem necessidade de interação presencial?

( ) Preferência por aulas presenciais e com o facilitador.

( ) São disciplinados e apresentam bom rendimento, compartilhando com o grupo on-line

( ) São autodidatas

( ) Outros.

Comente:.....

09 - O ensino híbrido (on-line e presencial) atende a expectativa de desempenho da sua Equipe. Considera que neste formato ampliaram-se as competências e habilidades?

( ) Sim . Todos têm facilidade e percebi que tiveram grandes evoluções no desempenho.

( ) Não. Todos têm dificuldade no desenvolvimento no modelo híbrido.

( ) outro.

Comente:.....

10- Por meio do ensino híbrido, sua Equipe tem interagido de forma participativa e colaborativa com facilitador e grupo de participantes de maneira que tenha agregado ao conhecimento e a dos demais?

( ) Sim

( ) Não.

Comentário .....

11- Gestor, em sua opinião o ensino híbrido apresenta benefícios que facilitam a ampliação e maior integração no processo de aprendizagem?

( ) sim

( ) não

Comente:.....

12 – Com a imersão tecnológica as ações síncronas, como *webinars*, e *muitas outras* experiências vivenciais e práticas estão inseridas no nosso dia a dia. Sua Equipe tem usado estes recursos e compartilhado o conhecimento com demais colegas colaboradores ou com clientes?

sim

não

Comente:.....

13) A proposta de aprendizagem colaborativa propõe melhorar o ambiente (presencial ou on-line), bem como a participação, o desenvolvimento sócio educativo, cultural e a interdependência e a autonomia dos colaboradores. Percebe estes resultados na sua Equipe, a partir da pratica deste modelo de aprendizagem?

sim

não

Comente:.....

14) Você como Gestor concorda que a aprendizagem colaborativa através do ensino híbrido pode ser uma ferramenta para a criação de ambientes motivadores, interativos e colaborativos?

sim

não

Comente.....

15) Você concorda que através da aprendizagem colaborativa a sua Equipe apresenta melhor produtividade e performance?

sim

não

Comente :.....

## APÊNDICE C: termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES – URI - CAMPUS  
DE FREDERICO WESTPHALEN

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO de acordo com a RESOLUÇÃO 510/16 do Conselho Nacional de Pesquisa

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES DO DESENVOLVIMENTO A PARTIR DA APRENDIZAGEM COLABORATIVA, sob a responsabilidade dos pesquisadores Sandra Mariga Bordini e Dra. Luci Mary Duso Pacheco.

O estudo tem por finalidade analisar quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento Cooperativo no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa.

É oportuno destacar que essa pesquisa busca também como a educação corporativa vem organizando seus espaços de colaborativa no método ensino híbrido adotado nas corporações; quais são as competências necessárias do sujeito para adaptação do ensino aprendizagem ao logo de sua história e o que modificou para dar continuidade em período de pandemia; como o método do Ensino híbrido adotado na era da convergência e conectividade impacta no desenvolvimento com eficácia dos processos de aprendizagem nas corporações; entender como a prática pedagógica dos docentes incorpora a aprendizagem presencial para ensino híbrido e analisar como vem sendo desenvolvido a educação corporativa com o método do ensino híbrido no SESC do Rio Grande do Sul.

Sua participação voluntária na pesquisa será em forma de questionário, que será realizada de maneira anônima (sem identificação). Os dados coletados do questionário serão tabulados pelos pesquisadores, que os utilizará, anonimamente, na pesquisa. A duração da participação no estudo será de aproximadamente uma hora, sendo que, após este momento, não serão necessários outros envolvimento no estudo por parte do participante pesquisado.

Cabe destacar que a participação nesta pesquisa não trará ao sujeito nenhum risco. Importante ressaltar, ainda, que a participação nesta pesquisa trará benefício direto aos participantes, contribuindo para o aumento do conhecimento sobre a temática estudada e os seus resultados poderão auxiliar o desenvolvimento de estudos futuros.

A participação no estudo é totalmente voluntária, assim, a não participação ou desistência após ingressar no estudo não implicará nenhum tipo de prejuízo para o participante. Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela participação no estudo e o participante não terá nenhum custo em relação aos procedimentos envolvidos.

A confidencialidade dos dados de identificação pessoal dos participantes será preservada, e os resultados serão divulgados de maneira agrupada, sem a identificação dos participantes do estudo. Todas as dúvidas poderão ser esclarecidas antes e durante o curso da pesquisa, através do contato com o pesquisador responsável: SANDRA MARIA MARIGA BORDINI, telefone: (54) 999746880, e-mail: [sandramarigabordini@gmail.com](mailto:sandramarigabordini@gmail.com) . O Comitê de Ética em Pesquisa poderá ser contatado para esclarecimento de dúvidas através do telefone: (55) 3744-9000, ramal 306, das 08h às 11h30min.

Este documento acompanha o questionário no Formulário Google Forms e o participante poderá imprimir ou salvar uma cópia dele em seu computador, para consulta futura.

---

Participante

---

Pesquisador

Frederico Westphalen-RS, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

## APÊNDICE D: Termo de Autorização do SESC -RS



Eu....., sob o nº de CPF Nº xxxxxxxxx, Gerente Executiva do Núcleo de Recurso Humanos do SESC-RS, autorizo Sandra Maria Mariga Bordini, aluna do curso de Mestrado em Educação da Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões – URI, campus de Frederico Westphalen, sob a orientação da Professora Doutora Luci Mary Duso Pacheco a realizar a coleta de dados por meio de questionário (Google Forms) aplicado a Gestores das Unidades Operacionais do SESC-RS para realização do projeto de pesquisa ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES DO DESENVOLVIMENTO A PARTIR DA APRENDIZAGEM COLABORATIVA, que tem por objetivo geral: Analisar quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento Cooperativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa.

As pesquisadoras acima citadas se comprometem a:

- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em pesquisas com seres Humanos;
- Obedecerem às disposições ética de protegerem os participantes da pesquisa garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos;
- Devolver aos participantes e ao SESC-RS os resultados por meio de apresentação on-line;
- Assegurarem a privacidade das pessoas citadas ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens e também que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas ou das instituições respeitando, assim, as Diretrizes Éticas da Pesquisa envolvendo Seres Humanos nos termos estabelecidos na Resolução nº 466/12 e na Resolução 510/16.

**Porto Alegre-RS, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_\_.**

**Assinatura, função e carimbo.**



Eu Elizabeth Ercolani de Carvalho, sob o nº de CPF Nº 35259779053, Gerente Executiva do Núcleo de Recurso Humanos do SESC-RS, autorizo Sandra Maria Mariga Bordini, aluna do curso de Mestrado em Educação da Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões – URI, campus de Frederico Westphalen, sob a orientação da Professora Doutora Luci Mary Duso Pacheco a realizar a coleta de dados por meio de questionário (Google Forms) aplicado a Gestores das Unidades Operacionais do SESC-RS para realização do projeto de pesquisa ENSINO HÍBRIDO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: LIMITES E POSSIBILIDADES DO DESENVOLVIMENTO A PARTIR DA APRENDIZAGEM COLABORATIVA, que tem por objetivo geral: Analisar quais os limites e possibilidades para o desenvolvimento Cooperativa no modelo ensino híbrido em uma perspectiva de aprendizagem colaborativa.

As pesquisadoras acima citadas se comprometem a:

- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em pesquisas com seres Humanos;
- Obedecerem às disposições ética de protegerem os participantes da pesquisa garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos;
- Devolver aos participantes e ao SESC-RS os resultados por meio de apresentação on-line;
- Assegurarem a privacidade das pessoas citadas ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens e também que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas ou das instituições respeitando assim as Diretrizes Éticas da Pesquisa envolvendo Seres Humanos nos termos estabelecidos na Resolução nº 466/12 e na Resolução 510/16.

Porto Alegre-RS, 21 de outubro de 2021.

03.575.238/0001-33

SESC - ADMINISTRAÇÃO REGIONAL  
NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

EST. MARECHAL OSÓRIO, 2001  
ANCHIETA - CEP 90250-710

PORTO ALEGRE - RS

Sistema Fecomércio / Sesc Erechim

Rua Portugal, 490 – Centro - Erechim / RS CEP: 99700-030 Fone: (54) 3522-1309 | 3522-4833

Home Page: [www.sesc-rs.com.br](http://www.sesc-rs.com.br)

f: Erechim

@scerechim

☎ 84970288

Elizabeth Ercolani de Carvalho  
Gerente de Recursos Humanos

