

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Adriana de Moraes ¹
Sabrina Ramos da Silva ¹
Viviane Batista ¹
Alair Helena Ferreira Hayashi ²

Resumo

A presente pesquisa apresenta a relevância da Educação Corporativa para as companhias desenvolverem competências organizacionais e individuais, aperfeiçoando as existentes e promovendo novas, pois, no cenário atual, há uma preocupação continuada no que se refere à utilização eficaz de recursos tecnológicos. Nessa perspectiva, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do setor de serviços de consultoria e auditoria em gestão empresarial, com o intuito de verificar de que forma ela está inserida no contexto da transformação digital e como implementa a Educação Corporativa para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, aplicando-se um questionário via Google Forms. Observou-se que a instituição empresarial estudada destina recursos e utiliza ferramentas de Educação Corporativa de maneira eficiente. Assim, a empresa desenvolve e engaja os colaboradores, que demonstraram durante a pesquisa que estão satisfeitos e motivados com essas iniciativas.

Palavras-chave: Competências. Educação Corporativa. Transformação Digital.

Abstract. Digital transformation and Corporate Education: a case study on a business management consulting company.

This research presents the relevance of Corporate Education for companies to develop organizational and individual skills, improving existing ones and promoting new ones, as, in the current scenario, there is a continued concern regarding the effective use of technological resources. From this perspective, a case study was carried out in a company in the business management consulting and auditing services sector, with the aim of verifying how it is inserted in the context of digital transformation and how it implements Corporate Education for the professional development of its employees. applying a questionnaire via Google forms. It was observed that the business institution studied allocating resources and uses Corporate Education tools efficiently. Thus, it develops and engages employees, as they, during the research, demonstrated that they are satisfied and motivated with these initiatives.

Keywords: Skills. Corporate Education. Digital Transformation.

¹ Egressas do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (E-mails adrianamoraesalexandre.73@gmail.com, sabrinaramos2308@gmail.com e vivi.vb0366@gmail.com, respectivamente).

² Professora do Ensino Superior da Faculdade de Tecnologia de Barueri (SP) e Agente de Inovação da Assessoria de Inovação do Centro Paula Souza (CPS) (E-mail alair.ferreira@fatec.sp.gov.br).

1 Introdução

No ano de 2022, o Brasil foi classificado na 73ª posição no The Global Competitiveness Index (GTCI), publicado pelo Instituto Europeu de Administração de Empresas (INSEAD, 2022). O relatório indica que a principal dificuldade do país é alocar trabalhadores qualificados no mercado, ou seja, atrair e reter talentos. Além de prever tendências para os próximos anos, os dados apresentados reforçam que os países vistos como referência em competitividade de talentos, são justamente aqueles que adotam iniciativas voltadas para o aprendizado contínuo, valorizando e investindo no desenvolvimento dos indivíduos.

Nesse contexto as empresas que investirem na valorização do capital humano, por meio do ensino corporativo, além de apoiarem seus colaboradores no desenvolvimento de novas habilidades, podem realocá-los em novas ocupações. Esse investimento possibilita o surgimento de novas competências no ambiente organizacional, gerando processos otimizados e, conseqüentemente mais produtividade.

Vale destacar, ainda, que os dados apresentados pelo World Economic Forum (WEF), no relatório Future of Jobs Report 2023, reforçam que muitas profissões deixarão de existir devido ao avanço inevitável da tecnologia: 69 milhões de novos empregos pertencentes às áreas de Inteligência Artificial (IA), Business Intelligence (BI), Segurança da Informação (SI), entre outras, serão criados, enquanto 83 milhões, deixarão de existir. Outra evidência de que as organizações necessitam priorizar e promover o aprendizado contínuo para o desenvolvimento de competências digitais.

Nessa conjuntura, a presente pesquisa, apresenta discussões que podem colaborar com a reflexão sobre essa lacuna mencionada. Apresenta também uma discussão sobre a promoção de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitirão a aquisição de novas competências, afinal, as empresas buscam constantemente a sua sustentabilidade como negócio para desenvolverem ações que possibilitem à utilização eficaz da tecnologia.

Logo, abordaremos a participação da Educação Corporativa (EC) no contexto da transformação digital, apresentando sua conceituação, finalidades principais e sua evolução para as Universidades Corporativas (UC). Discute-se, também, quais as vantagens de adotar uma política empresarial de implementação da EC, utilizando-se de modelos de gerenciamento de pessoas, como a gestão por competências, metodologias e ferramentas como *e-learning*, trilhas de conhecimento, gamificação entre outras essenciais para o desenvolvimento no âmbito individual e coletivo da organização.

Serão observadas tanto as iniciativas empresariais em relação à adoção de inovações, quanto a perspectiva dos empregados diante dessas mudanças, destacando a importância de políticas e ações voltadas para o ensino corporativo. Essas novas aptidões, podem ampliar o conhecimento dos colaboradores e suas habilidades, tanto na esfera pessoal quanto na profissional.

O artigo possui o objetivo de verificar as iniciativas referentes às ações de implementação da EC que podem auxiliar os indivíduos no desenvolvimento de competências digitais nas organizações. Os temas abordados se referem às estratégias e ferramentas aplicadas pelas empresas no que se refere à EC; à discussão de como as ferramentas da EC podem contribuir para o desenvolvimento de competências digitais nas organizações e à identificação da implantação da EC em um setor de uma empresa, considerando quais os impactos dessa incorporação no desempenho dos colaboradores.

2 Referencial Teórico

Transformação Digital e o desenvolvimento de novas competências

É notório que as empresas almejam sustentar vantagens competitivas através da valorização do capital humano e do domínio de tecnologias (MARQUES & NETO, 2002).

Automatizando seus processos, visam reduzir custos e suprir de maneira eficaz as demandas do mercado. Essa situação se acentua quando atualmente diversas organizações, impulsionadas pelos impactos da pandemia mundial da Covid-19, passaram por um momento de redefinição de estratégias empresariais, que incluiu, por exemplo, à utilização de ferramentas digitais em todas as suas atividades profissionais. É nesse contexto a transformação digital pode ser conceituada para melhor compreensão:

A transformação digital é mais ampla que a digitalização, uma vez que se trata de mudança de processos no interior da empresa como um todo, não apenas a adoção de tecnologia. A transformação digital requer redefinição da estratégia empresarial para incorporar à cultura organizacional a tecnologia como núcleo da organização, da interação entre as pessoas e de seus processos de produção. (CNI, 2021, p. 10).

A transformação digital caracteriza-se como um processo disruptivo e estratégico que visa gerar valor a organização através da exploração de oportunidades. Possui o intuito de trazer avanços significativos para as empresas por meio da interação de diferentes tipos de tecnologias:

Entende-se que as competências digitais estão ligadas ao domínio tecnológico, mobilizando um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) com o objetivo de solucionar ou resolver problemas em meios digitais. Cabe ressaltar a vinculação das competências digitais a um contexto específico e perfil de sujeitos. [...]. No caso educacional, o contexto é a educação, sendo os sujeitos todos aqueles que nela estão envolvidos (SILVA & BEHAR, 2019, p. 15).

Assim, a EC baseando-se na utilização de ferramentas digitais e métodos modernos no ensino, visa a disseminação de conhecimentos alinhada a identificação das competências necessárias - *a priori* determinadas pelo ciclo da gestão por competências, pode ser uma alternativa vantajosa para o desenvolvimento de competências digitais em todos os colaboradores. Esses precisam ser desenvolvidos não apenas sob o ponto de vista técnico, mas através de ações fundamentadas no aprendizado contínuo que estimulem comportamentos voltados para a aceitação e manuseio de novas tecnologias tanto no âmbito profissional quanto no social.

No contexto da educação, a transformação digital envolve repensar os processos de ensino e aprendizado para um público de nativos digitais, considerando os aspectos de fazer digital, por meio de conhecimentos e competências técnicas, e ser digital, por meio da incorporação de habilidades,

mentalidade e atitudes digitais. A transformação digital em direção a Educação 4.0 é uma demanda econômica e social (OLIVEIRA & SOUZA, 2020, p. 2).

O ensino corporativo é um condutor significativo para dispor e amplificar os talentos, de maneira que estes viabilizem a plena realização das estratégias empresariais (PEREIRA *et al.*, 2006). Seguindo as demandas emergentes dos dias atuais, a educação deve ser reconfigurada para a chamada Educação 4.0 que tem o intuito de auxiliar os discentes com a evolução de capacitações “[...], técnicas, cognitivas, sociais e emocionais necessárias para o aprendizado do século XXI” (Id., 2020, p. 1), portanto, trataremos sobre o ensino corporativo durante os próximos tópicos.

Educação Corporativa (EC)

Origem

A EC surge para contribuir e integrar as organizações em práticas modernas de ensino. Com isso, as empresas passam ter outra visão em relação à formação específica e continuada dos colaboradores, trazendo um novo modelo aos profissionais, capacitando-os integralmente e relacionando essa necessidade a missão empresarial do negócio.

Nesse contexto,

A verdadeira Educação Corporativa ocorre quando a organização estabelece um processo contínuo, vigoroso e planejado de implementação de várias modalidades educacionais fundamentadas em métodos e técnicas de ensino estruturados e motivadores, visando ao desenvolvimento de competências nos colaboradores e parceiros sem excluir grupos nem cargos (MADRUGA, 2018, p. 32).

Entende-se que as organizações passaram a oferecer capacitações aos trabalhadores visando garantir principalmente, a promoção de aprendizado corporativo de forma eficaz.

Meister ainda comparou os centros tradicionais de desenvolvimento com as Universidades Corporativas, que se proliferaram principalmente a partir da década de 1990. As necessidades agora estão voltadas para a criação das competências críticas do negócio, focando na aprendizagem corporativa e utilizando as estratégias de negócio como modelos para ensinar e empregar as novas tecnologias (Id., 2018, p. 37).

Quando comparada a importância da EC com o desenvolvimento das competências, verifica-se que as empresas sentem a necessidade de capacitar os profissionais para o entendimento do modelo de negócio em sua totalidade, utilizando recursos tecnológicos, contínuos e inovadores, para que assim tenham uma visão mais ampla, empregando essas habilidades para benefício das corporações.

Conceituando Educação Corporativa (EC) e Universidade Corporativa (UC)

A EC pode ser compreendida como um conjunto de práticas que uma empresa adota, visando o desenvolvimento contínuo de seus funcionários e gestores. De acordo com Meister *apud* FRANCELINO *et al.* (2016, p. 6), a educação corporativa é “[...] 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 de um polo permanente”.

Deste modo, o ensino corporativo deve ocorrer continuamente, pois existe a necessidade de mão de obra qualificada e colaboradores cada vez mais engajados, tornando-se uma estratégia fundamental dentro das organizações, pois possui o objetivo de instigar os colaboradores a desenvolverem novas competências para que sejam atingidas as metas empresariais.

O conhecimento e a educação têm sido grandes aliados das organizações que buscam um desenvolvimento maior e destaque no mundo corporativo. Logo, torna-se atual a questão de a EC beneficiar a todos os atores envolvidos no processo, portanto, não se caracteriza exclusivamente por um conjunto de cursos e programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelas organizações, seu conceito é mais abrangente. Seu objetivo integra iniciativas educacionais com a finalidade de oferecer um aprendizado contínuo e personalizado. Sendo assim, auxilia as organizações na gestão do conhecimento, para que os colaboradores estejam ainda alinhados com as metas da empresa.

Diante desse cenário,

Adotar um sistema de Educação Estratégica, nos moldes de uma Universidade Corporativa (UC), é condição essencial para que as empresas desenvolvam como eficácia seus talentos humanos. O impacto positivo da adoção nos resultados do negócio decorrente da adoção desses Sistemas Educacionais Estratégicos e Competitivos sem dúvida é o principal fator que tem incentivado um interesse crescente pelo tema, no mundo corporativo (EBOLI, 2004, p. 7).

Nessa perspectiva, as UC são uma solução para o alinhamento dos indivíduos às inovações tecnológicas, entre outras necessidades, já que à medida em que o tempo passa, novas tecnologias, métodos e competências são exigidas no mercado de trabalho. A E preenche essas lacunas de conhecimentos e habilidades, capacitando as organizações a desenvolverem sua força de trabalho, pois a aprendizagem contribui para o desenvolvimento das competências e dos objetivos que a empresa pretende conquistar, sendo assim, remete a um ambiente organizacional estratégico.

Benefícios da Educação Corporativa (EC)

Além dos benefícios de a EC fortalecerem a marca da empresa, trazem ganhos significativos tanto para as próprias organizações quanto para os colaboradores, pois é um diferencial em sua trajetória profissional. Logo, os benefícios da implementação de uma Universidade Corporativa, segundo Madruga (2018, p. 7), são:

- a) Colaboradores mais motivados e engajados ao oferecer capacitação e oportunidades de crescimento profissional. As empresas tornam-se diferenciadas por meio da retenção e satisfação dos colaboradores;
- b) A EC torna-se uma ferramenta que colabora com a redução da rotatividade dentro das organizações;

- c) Melhoria da produtividade, a partir da motivação e do desenvolvimento técnico e pessoal, com efeito direto em melhores resultados;
- d) Alinhamento entre objetivos individuais e empresariais para que os colaboradores participem dos principais objetivos da organização e desenvolvem competências;
- e) Gestão do Conhecimento eficaz que capacita o profissional faz com que ele exerça de forma mais eficiente suas funções;
- f) Incentivo à inovação através da EC, pois promove a criatividade e a liberdade para expor novas ideias e o aprendizado por meio de um ensino personalizado.

Para isso, utiliza-se essencialmente de algumas ferramentas, que serão conceituadas a seguir.

Reskilling palavra derivada do inglês, significa requalificação, para que o profissional evolua nas aptidões e qualificações necessárias para ocupar posição de maior responsabilidade na empresa ou até mesmo para uma transição de carreira no caso da função ser extinta por algum motivo (incluindo-se a substituição por tarefa que possa ser executada eletronicamente) (BOTTONE, 2022, p. 2).

Ferramentas e tendências da Educação Corporativa (EC)

O aprendizado de indivíduos capacitados está se tornando cada vez mais concorrido pois existem alguns desafios neste âmbito devido ao aumento da utilização das atuais tecnologias e recursos digitais, assim, busca-se oferecer agilidade e entendimento sobre o andamento da globalização e novas requisições no mundo corporativo.

[...] os programas tradicionais de treinamento já não atendem mais às necessidades de capacitação e atualização exigidas pela dinâmica do mercado. Os programas precisam estar alinhados às estratégias do negócio. O funcionário precisa adquirir a habilidade de compreender o conhecimento transmitido num curso e contextualizá-lo na sua prática, bem como criar soluções para os novos e constantes problemas que vão surgindo (MARTINS & FUERTH, 2008, p. 15).

A EC vem progredindo, pois o seu enfoque está nos modos de aquisição de aprendizado. Estruturas, critérios, sistemas e teorias são pontos fundamentais no campo tecnológico, no âmbito da utilização de recursos digitais, levando em consideração algumas perspectivas de conhecimento eficaz dos trabalhadores capacitados em um mundo corporativo progressivamente interdisciplinar.

Com o intuito que a ciência e o saber das universidades empresariais fossem aplicados de maneira eficiente, várias organizações passaram a usar materiais, máquinas, equipamentos e padrões de ensinamento para a maestria dos empregados nas instituições empresariais. Abaixo serão apresentadas algumas ferramentas e metodologias que podem ser observadas na implementação da EC.

Trilhas de aprendizagem

Os indivíduos são diferentes, cada um tem sua particularidade e um jeito mais fácil de aprender, por este motivo, as qualificações e treinamentos rotineiros muitas vezes poderiam enfrentar alguns desafios, como por exemplo, não serem adequados para todos os colaboradores. Diante disso, novos modelos são adotados pelas organizações, como as trilhas de conhecimento ou aprendizagem. Essas podem ser entendidas como um agrupamento pautado e constante de atribuições que aumentam as habilidades, tanto técnicas quanto comportamentais.

As trilhas de aprendizagem ou conhecimento são um agrupamento adaptado, metódico e constante de atividades indicadas para promover a evolução de indivíduos, tanto no âmbito pessoal quanto profissional, e representam iniciativas que permitem aos funcionários aumentarem o seu entendimento em relação a um determinado conteúdo através de diversas formas como assembleias, ensino em salas de aula virtual, apresentações, cursos práticos e intensivos, jogos etc. Tem como principal objetivo alinhar a precisão da organização com as metas e interesses dos empregados, o que caracteriza os anseios atuais do cenário empresarial (MORAES *et al.*, 2022, p. 7).

Existem dois modos: linear e agrupado. No primeiro, os instrumentos aplicados são através de aulas com a presença dos alunos, conclusões e qualificações via Internet. Já no segundo, são disponibilizados diversos processos de estudo e os colaboradores têm a autonomia de escolher fazer os que mais se identificam.

Há duas categorias de trilhas: geral e específica. Na classe geral amplia-se as aptidões e, desse modo, essas poderão ser usadas em qualquer área ou função das empresas, esses são requisitos simples para que os empregados façam a diferença na organização e no mercado de trabalho. Já, na classe específica, o enfoque é nas competências individuais, ela também pode ser aplicada em outros setores. Mas, a implicação mais eficiente será no setor que necessita dessas habilidades. Assim, vale ressaltar que as trilhas do conhecimento trazem muitas vantagens para as companhias e seus empregados.

Gamificação

Algumas das maiores dificuldades das empresas é fazer com que os seus funcionários permaneçam compenetrados e simultaneamente divertidos, por este motivo, elas introduziram o uso de uma estratégia de transmissão de conhecimento de capacitação diferenciada, a gamificação (ludificação) organizacional. Trata-se da execução das técnicas dos jogos nas tarefas do cotidiano, com o intuito de amplificar o comprometimento e empenho dos colaboradores.

Gamification é a utilização de técnicas digitais ou analógicas para desenvolver nos alunos a participação espontânea e o natural engajamento nas ações educacionais presenciais ou on line. Gamification utiliza a lógica e a inteligência da simulação para conduzir os participantes de uma aula a novas descobertas, tanto por meio do emprego de simples materiais como papel e caneta, como também de tecnologia mobile de última geração (MADRUGA, 2018, p. 159).

Este termo pode ser compreendido como a forma de introduzir jogos ou seus aspectos específicos em diversas atribuições e afazeres para deixá-los mais dinâmicos, incentivando os colaboradores a participarem dessas atividades.

Os jogos potencializam a evolução das competências em treino e auxilia nas qualificações individuais e profissionais. A preparação por meio da ludificação inclui pontos, metas, premiações, instruções de jogos, entre outros fatores. O empenho, a participação, o envolvimento e o contentamento dos funcionários é o que indica a eficácia dos exercícios apresentados pela corporação. No quesito de treinamento, atividades em conjunto e inclusão de novos funcionários, a gamificação é um ponto fundamental (MOZZER, 2021).

Para o uso dessa ferramenta as corporações devem fazer um plano detalhado determinando quais serão as metas dos participantes, quais as aptidões dos funcionários que pretendem desenvolver e se elas estão alinhadas com a finalidade da companhia. Também é crucial que insiram e usem todos os tipos de componentes e que forneçam *feedback* sempre, para que os participantes se sintam mais confortáveis, motivados e engajados, aprendendo com mais facilidade.

E-learning

Em vários projetos da EC estão inseridos recursos tecnológicos que ultrapassam os ambientes físicos escolares, com o objetivo de melhorar e aumentar os resultados empresariais. Assim, o *e-learning* aparece como uma possibilidade para as companhias que pretendem investir neste tipo de projeto para capacitar seus colaboradores.

Segundo Ghedine *et al.* (2006) a qualificação dos profissionais é o ponto crucial para o desenvolvimento e para o avanço sustentável colocando-os como protagonistas e atribuindo para a empresa o compromisso de instruir e prepará-los unindo as habilidades específicas com as experiências necessárias para realizar suas funções.

Nota-se, portanto, que a preparação que é feita no modo educação à distância, seja para alunos ou funcionários tem como um dos seus principais objetivos chegar até a pessoa que necessita ser treinada independentemente do lugar que ela esteja ou do período livre que se tenha para esta prática, afinal, a capacitação é um processo que tem de oferecer chances instrutivas a todos.

O *e-learning* é apresentado como uma modalidade de educação à distância pautada pela utilização da Internet, cuja comunicação pode ocorrer de forma síncrona ou assíncrona, para distribuir rapidamente informações ou promover a interatividade propiciada pela internet para integrar pessoas (SILVA, 2002 *apud* SILVA *et al.*, 2016, p. 4).

Desse modo o *e-learning* pode ser entendido como uma forma de aprender utilizando a Internet e meios tecnológicos, ou seja, é um modelo de estudo a distância que dispensa a presença das pessoas na sala de aula, pois este aprendizado é realizado em espaço virtuais através de computadores e conexão de rede. Neste contexto de educação a distância, existem dois tipos de intercomunicação sendo eles:

- a) Assíncrona não precisa de uma atuação em tempo real, por exemplo, as videoaulas que ficam gravadas;
- b) Síncrona é a comunicação feita em tempo real com interações das pessoas, um exemplo são as aulas e reuniões executadas via Microsoft Teams.

A aquisição do conhecimento para os indivíduos sempre será de forma continuada. Deve-se sempre buscar melhorar o capital intelectual e também as habilidades e aprendizados particulares, pois se todos os empregados progredirem primeiro de modo individual, logo após haverá um compartilhamento do que se aprendeu entre a equipe para depois agregar todo esse conhecimento juntamente com o aprendizado organizacional e assim levar a instituição empresarial ao êxito.

Microlearning

Atualmente as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm uma grande responsabilidade nesta ação resultante de requalificação no mundo corporativo, uma vez que, entre outros motivos, permite a mobilidade das interações online. Diante disso, faz-se necessário entender sobre esse tipo de ensino para os indivíduos.

Microlearning é uma nova área de pesquisa que visa explorar novas maneiras de responder à crescente necessidade de aprendizagem ao longo da vida ou de aprendizagem sob demanda apresentada por membros da nossa sociedade, como os trabalhadores do conhecimento. Baseia-se na ideia de desenvolvimento de pequenos pedaços de conteúdo, de aprendizagem e no uso de tecnologias flexíveis permitindo que os alunos possam acessá-los mais facilmente, em condições e momentos específicos. (GABRIELLI *et al.* *apud* ALVES *et al.*, 2020, p. 6).

O *microlearning* trata-se de componentes de conhecimentos menores, a partir de tarefas que tenham enfoque em ser realizadas em um período curto. Nesse sentido, o estudo contínuo, integra-se ao sistema de aquisição ao hábito diário, que possibilitará, por exemplo, o desenvolvimento de novas competências. Logo, para compreender como de fato pode acontecer esse alinhamento da EC com o modelo de gestão por competências, citaremos adiante suas concepções primordiais.

3 Metodologia

Segundo Gil (2022), é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Para o autor, as exploratórias tratam de demonstrar domínio sobre o tema, através, por exemplo, de pesquisas bibliográficas que sirvam para embasar o assunto escolhido.

Nessa perspectiva, o estudo inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, com a análise de conceitos, a partir de relatórios, livros, artigos científicos e informações de relatórios da empresa, de caráter exploratório e natureza qualitativa. Neves (1996, p. 1) afirma que a pesquisa qualitativa “[...] compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”. Assim, esta iniciou-se a partir de um levantamento bibliográfico considerando fontes secundárias e terciárias.

Na sequência, realizou-se um estudo de caso em um setor específico de uma organização do segmento de consultoria e auditoria, que contempla iniciativas tanto no que se refere à implantação de ações para a promoção da EC, quanto na adoção da transformação digital em todos os seus processos. Yin (2001, p. 35) define o termo estudo de caso como uma “[...] investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o

contexto não estão claramente definidos”. Destaca, ainda, que aplicá-lo é uma forma de verificar teses experimentais por meio de processos estabelecidos previamente. Nesta pesquisa as informações foram coletadas por meio de um questionário, via Google Forms, destinado aos colaboradores da empresa estudada.

A metodologia principal dessa pesquisa baseou-se na identificação e coleta de informações por meio de documentos corporativos e questionário para analisar as percepções dos empregados quanto ao ensino constante que a organização oferece, bem como os recursos digitais implementados na empresa. Para aprofundar o estudo, foi aplicada a Escala de Educação Corporativa, elaborada por Madruga (2018), com o intuito de verificar em qual dos níveis de classificação o ensino corporativo da empresa se encontra: Sem estratégias e com treinamentos desconectados, Educação Corporativa implementada, Universidade Corporativa implementada ou Universidade Corporativa modelo de referência.

Empresa pesquisa

A instituição empresarial analisada nesse estudo de caso é uma organização de grande porte, multinacional, que possui mais de 300 mil colaboradores. No Brasil, é consolidada, pois desempenha suas atividades e funções organizacionais em diversas regiões desde a década de 90 no segmento de serviços de consultoria.

As atividades da empresa estão relacionadas com a Classificação Nacional de Atividades Empresariais (CNAE) 7020-4/00, que inclui as Atividades de Consultoria em Gestão Empresarial, exceto Consultoria Técnica Específica. Segundo o IBGE (2023) compreende os serviços de assessoria, consultoria, orientação e assistência operacional para a gestão do negócio prestados a empresas e a outras organizações, em matéria de planejamento, organização, reengenharia, controle orçamentário, informação, gestão, etc.; a definição de métodos e procedimentos de contabilidade geral, de contabilidade de custos, de controle de orçamentos; a consultoria para a negociação entre empresas e seus trabalhadores e a consultoria em relações públicas e comunicação, interna e externa consultoria em logística de localização.

A empresa pesquisada atende diferentes públicos e soluciona as mais distintas necessidades de seus clientes corporativos, priorizando essencialmente a eficiência em seus processos. Seus profissionais são capacitados em diferentes áreas por meio de uma plataforma *on line* voltada para o ensino corporativo que disponibiliza cursos, materiais didáticos e interatividade por meio de jogos.

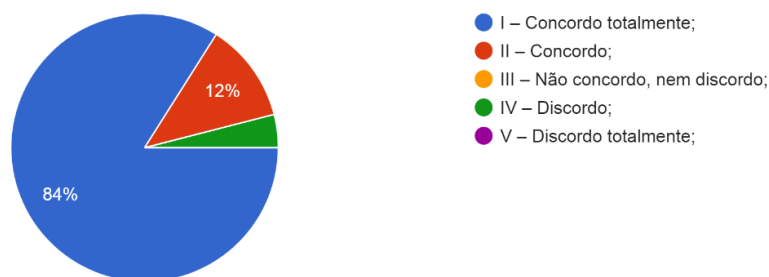
Os colaboradores da empresa recebem incentivos constantes no que se refere à qualificação profissional, pois a empresa tem como principal objetivo alinhar as novas tecnologias com o setor de especialização de cada indivíduo. Tem o objetivo de criar um senso de desenvolvimento e inovação, parte fundamental de sua cultura. Além disso, fornece assistência regular, por meio de treinamentos constantes, de modo que possam aprimorar e adquirir novas competências.

4 Resultados e análise

O questionário, elaborado via Google Forms, utilizando-se de escala Likert, contou com a participação de 25 colaboradores que atuam em São Paulo (SP). Estes representam 83,3% de um setor que possui 30 colaboradores, localizado em uma unidade da empresa de uma cidade específica.

Gráfico 1. Apoio da organização quanto ao desenvolvimento de competências digitais.
Percentual de colaboradores que responderam o quanto a empresa os apoia no processo de aprendizado contínuo.

Em uma escala de 1 a 5, responda as questões a seguir. VOCÊ CONCORDA QUE... 1 - A organização apoia os colaboradores quanto ao desenvolvimento de competências específicas voltadas para o aprendizado contínuo.
25 respostas



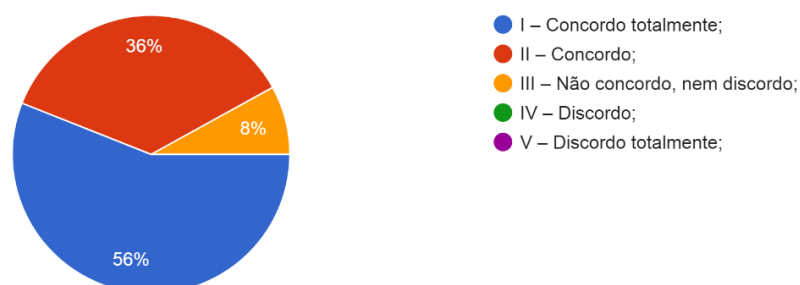
Fonte: As próprias autoras, 2023.

Na primeira pergunta, que questiona se a organização apoia os colaboradores quanto ao desenvolvimento de competências digitais por meio de cursos de extensão, palestras e plataformas específicas voltadas para o aprendizado contínuo, 84% dos respondentes concordaram totalmente, 12% apenas concordaram e somente 4% dos empregados discordaram. Esses dados demonstram que a organização investe em diversas alternativas com o objetivo de promover um alinhamento de interesses organizacionais e individuais que trarão bons resultados. Logo, a empresa volta-se para temas atuais, como as mudanças constantes no contexto digital, visando garantir melhorias e novas competências. Vale ressaltar que essas iniciativas, como por exemplo, as palestras são transmitidas por intermédio de plataformas digitais para todos os públicos que tiverem interesse nas temáticas abordadas.

Gráfico 2. Suporte tecnológico oferecido pela empresa aos colaboradores.

2 – A empresa disponibiliza equipamentos tecnológicos (óculos de realidade virtual, notebook, entre outros) para facilitar as demandas de trabalho.

25 respostas



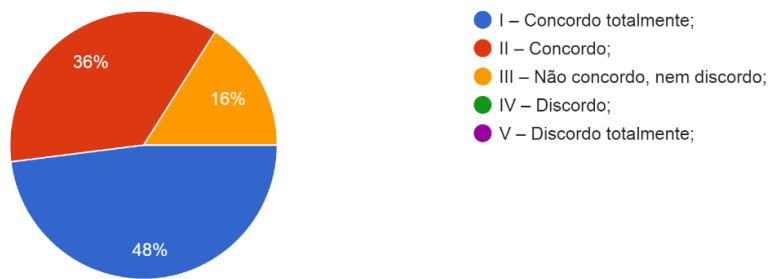
Fonte: As próprias autoras, 2023.

Também foi questionado se a empresa disponibiliza equipamentos tecnológicos (óculos de realidade virtual, *notebook*, entre outros) para facilitar as demandas de trabalho, 56% dos funcionários responderam que concordam totalmente que a organização viabiliza sim dispositivos digitais, já 36% só concordaram e 8% estão indecisos: não concordaram e nem discordaram. Esse levantamento demonstra que organização utiliza parte de seus recursos financeiros para oferecer aos colaboradores aparelhos digitais atualizados que auxiliam no progresso profissional de cada um, mediante suas necessidades. Como a corporação, frequentemente, emprega atividades totalmente virtuais, como reuniões no metaverso (universo online) que demandam óculos virtuais e outros recursos digitais, verifica-se a importância do investimento nesses equipamentos.

Gráfico 3. Indicadores da relação ensino corporativo e desempenho profissional.

3 – É possível observar uma evolução profissional constante com base no ensino corporativo oferecido pela organização.

25 respostas



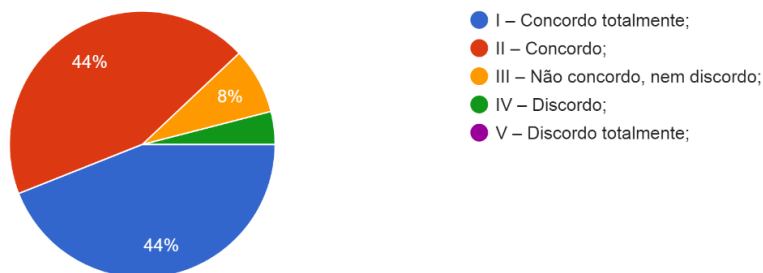
Fonte: As próprias autoras, 2023.

De acordo ao Gráfico 3, obtido com as respostas da terceira questão, foi questionado se é possível observar uma evolução profissional constante, com base no ensino corporativo oferecido pela organização: 48% dos empregados concordaram totalmente, 36% concordaram meramente e apenas 16% não concordaram e nem discordaram. Esse resultado apresenta que a maioria dos colaboradores tem uma percepção positiva a respeito da disponibilização de materiais, equipamentos e iniciativas do ensino corporativo adotado pela organização, esses visualizam que todas essas ações contribuem diretamente com o progresso profissional. Ou seja, há uma variação positiva e no mesmo sentido entre as variáveis evolução profissional dos colaboradores e investimento na EC da empresa.

Gráfico 4. Acessibilidade nos sistemas utilizados para o treinamento profissional.

4 – Os sistemas utilizados pela empresa, no que se refere ao treinamento profissional, são acessíveis e de fácil manuseio.

25 respostas



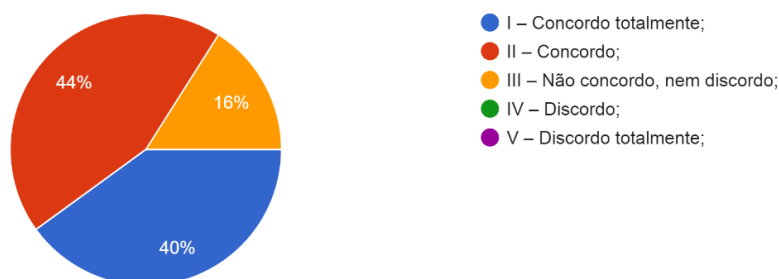
Fonte: As próprias autoras, 2023.

Já, no Gráfico 4, quando foi perguntado sobre os sistemas utilizados pela empresa, no que se refere ao treinamento profissional, se esses são acessíveis e de fácil manuseio, 44% dos entrevistados concordaram totalmente, 44% simplesmente concordaram 8% dos trabalhadores não concordaram e nem discordam e 4% discordaram. Esses resultados indicam que há plataformas de treinamento atualizadas do ponto de vista tecnológico e que os sistemas utilizados como suporte de treinamento e desenvolvimento são de fácil acesso e tornam o processo de aprendizado mais dinâmico e flexível, pois agregam diversos conteúdos e os indivíduos podem acessá-los de diversos lugares desde que estejam com um dispositivo digital conectado à Internet.

Gráfico 5. Suporte na utilização de plataformas e ferramentas tecnológicas.

5 – Existe um suporte satisfatório quanto a utilização das plataformas de ensino e ferramentas tecnológicas disponibilizadas.

25 respostas



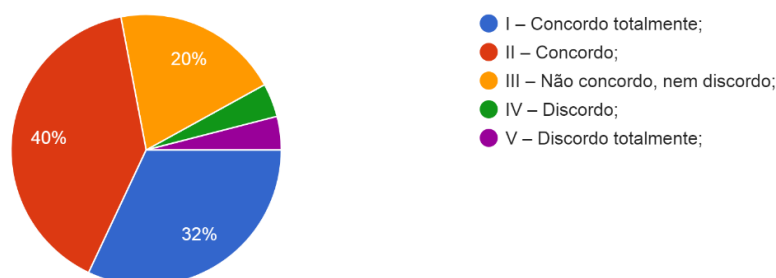
Fonte: As próprias autoras, 2023.

Na quinta questão apresentada no Gráfico 5, foi perguntado aos empregados se na empresa há um serviço de suporte técnico satisfatório quanto à utilização das plataformas de ensino e ferramentas tecnológicas disponibilizadas: assim, 40% dos participantes respondentes concordaram totalmente, 44% apenas concordaram e 16% estão indecisos. Os dados demonstram que se houverem dúvidas ou dificuldades por parte dos funcionários, a organização oferece apoio e auxílio para que os problemas sejam solucionados da melhor maneira. Assim, o profissional poderá usufruir dos sistemas de ensino e aparelhos tecnológicos eficientemente, ou seja, sua metodologia de aprendizado contínuo não será prejudicada.

Gráfico 6. Participação ativa da liderança no desenvolvimento de carreira.

6 – A liderança participa de forma ativa dos processos referentes a promoção de um aprendizado contínuo, motivando os colaboradores no desenvolvimento de sua carreira.

25 respostas



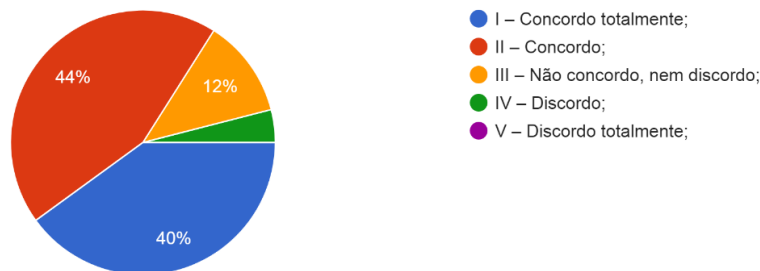
Fonte: As próprias autoras, 2023.

No Gráfico 6, foi abordado sobre a participação da liderança de forma ativa nos processos referentes a promoção de um aprendizado contínuo, para compreender a motivação dos colaboradores em sua carreira. 32% dos sujeitos da pesquisa concordaram totalmente, 40 % concordaram, 20% não concordaram nem discordaram, 4% discordaram e 4% discordaram totalmente. Esses resultados mostram que na empresa pesquisada os líderes são comprometidos com os indivíduos e com o desempenho positivo das equipes, pois os mesmos também participam dos momentos destinados a obtenção de conhecimento e visam atingir os objetivos e metas organizacionais. Os gestores promovem uma cultura participativa e estimulam um bom clima organizacional na empresa, de modo que os colaboradores se sintam impulsionados na carreira.

Gráfico 7. Nível de satisfação quanto as ferramentas disponibilizadas pela organização.

7 – Estou satisfeito em relação as ferramentas disponibilizadas para exercer minhas tarefas profissionais de forma otimizada.

25 respostas



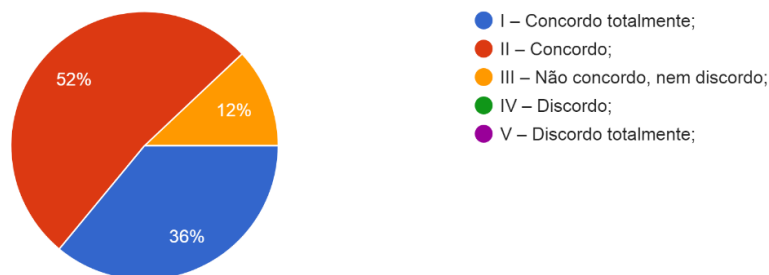
Fonte: As próprias autoras, 2023.

No Gráfico 7, procurou-se compreender sobre a satisfação dos funcionários em relação as ferramentas disponibilizadas para o exercício de suas atividades profissionais de forma otimizada, a amostra ficou classificada em: 40% estão totalmente satisfeitos, 44% estão satisfeitos, 12% estão neutros e incertos quanto a satisfação e 4% não estão satisfeitos. Essas respostas sugerem que os instrumentos disponibilizados simplificam o desempenho das atividades cotidianas e respondem as demandas particulares de cada profissional mediante sua área de atuação.

Gráfico 8. Reconhecimento dos resultados satisfatórios obtidos a partir de treinamentos.

8 – Consigo um resultado satisfatório com os treinamentos oferecidos, absorvendo de maneira eficiente os conteúdos e aplicando no cotidiano.

25 respostas



Fonte: As próprias autoras, 2023.

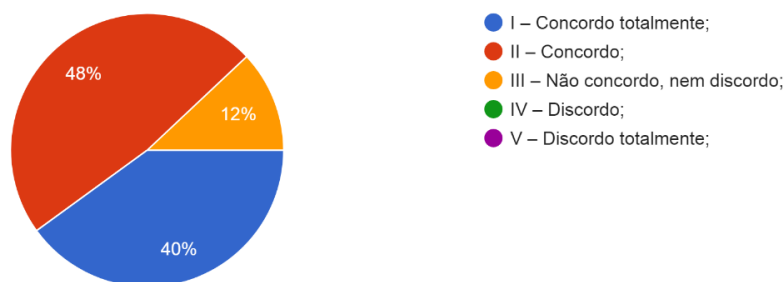
A partir dos resultados apresentados no Gráfico 8, foi questionado se os funcionários conseguem um resultado satisfatório a partir dos treinamentos oferecidos, absorvendo e aplicando o que aprendeu nas atividades cotidianas: 36% concordam totalmente, isto é, conseguem resultados positivos, 52% concordam e 12% estão duvidosos. Isso significa que a EC da instituição empresarial analisada se encontra em um patamar

de êxito, pois os colaboradores conseguem assimilar os conteúdos por meio das trilhas de aprendizagem formuladas, gamificação, e-learning, microlearning, entre outras modalidades, e aplicam esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em suas tarefas o que faz com que a empresa também seja beneficiada com o aprimoramento de competências e o desenvolvimento de novas.

Gráfico 9. Educação Corporativa como estratégia de motivação e engajamento.

9 – Adotando essa estratégia de ensino corporativo, a organização consegue promover um bom clima organizacional, o engajamento dos colaboradores e outras melhorias.

25 respostas

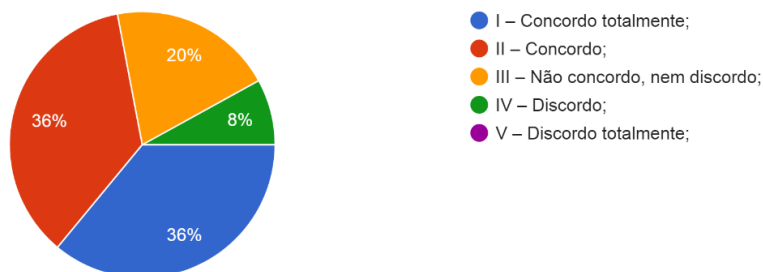


Fonte: As próprias autoras, 2023.

Referente ao Gráfico 9, no qual foi apresentado o resultado da pergunta sobre a adoção da EC, buscou-se observar se a empresa faz a promoção de um clima empresarial positivo, se mantém o desenvolvimento dos profissionais e outras melhorias, quando necessárias. 40% dos requeridos, concordaram que sim, esse ensino traz benefícios, 48% concordaram e 12% encontram-se indecisos. Indicando que a mesma promove o aprendizado contínuo com excelência de modo que isso reflete em outros âmbitos como: relacionamento interpessoal, atividades mais dinâmicas e proveitosas e motivação dos colaboradores, pois esses percebem que estão sendo valorizados pela organização, e esse reconhecimento é fundamental para o crescimento dos indivíduos tanto no quesito pessoal, quanto no profissional.

Gráfico 10. Percepção dos colaboradores quanto à utilização de recursos inovadores.

10 - Percebo a utilização de mecanismos inovadores nos treinamentos (como por exemplo: jogos, dinâmicas, trilhas de conhecimento entre outras metodologias de aprendizagem a longo e curto prazo)
25 respostas

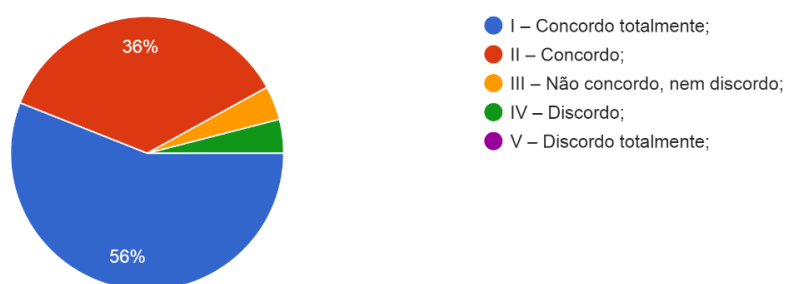


Fonte: As próprias autoras, 2023.

No Gráfico 10, procurou-se entender sobre a percepção dos empregados quanto à utilização de recursos inovadores nos treinamentos (gamificação, trilhas, interatividade etc.), 36% concordaram totalmente, 36% concordaram, 20% estão neutros e 8% discordaram. Isso significa que corporação está atenta as tendências derivadas da transformação digital, pois acompanha e implementa constantemente inovações disruptivas ou incrementais em seus procedimentos.

Gráfico 11. Transformação Digital - diferencial competitivo e automatização de processos.

11 – A empresa é atrativa e diferencia-se das demais pelo seu enfoque na transformação digital, buscando sempre implementar recursos voltados para a automatização dos processos.
25 respostas



Fonte: As próprias autoras, 2023.

Por fim, no Gráfico 11 buscou-se analisar se a empresa tem destaque, diferenciando-se de outras organizações do mesmo segmento por ser voltada para práticas referentes a transformação digital, buscando sempre implementar recursos para a automatização dos processos. 56% concordaram totalmente que sim, 36% concordaram, 4% estão em um impasse quanto a pergunta abordada e 4% discordam. Logo, verifica-se que a companhia possui foco na inovação, visando se atualizar constantemente e se apoderar de novas tecnologias que a coloquem em um patamar de destaque no mercado.

Assim, de maneira geral, com esses questionamentos, tornou-se possível compreender que a organização busca de fato constantemente engajar seus colaboradores de modo a considerar as particularidades de cada indivíduo. Portanto, embora a empresa utilize de maneira eficaz as ferramentas de EC e recursos digitais, esses são percebidos de distintas maneiras, pois as perspectivas são provenientes da necessidade de treinamento e desenvolvimento individual dos colaboradores.

Para aprofundarmos nossa pesquisa, utilizamos ainda a Escala de Educação Corporativa elaborada e disponibilizada por Madruga (2018, p. 256), que possui o objetivo de “[...], identificar o estágio no qual se encontra a organização quanto ao grau de implantação e funcionamento de Educação Corporativa”. A partir do levantamento de dados, ou seja, da percepção dos empregados e análise de informações e relatórios disponibilizados no site da empresa investigada, foi possível atribuir pontos para cada uma das considerações a seguir, sendo:

- 0 = discordo totalmente;
- 2 = discordo parcialmente;
- 4 = nem discordo nem concordo;
- 6 = concordo parcialmente;
- 8 = concordo totalmente.

Escala Educacional	Pontos
1. O processo de Educação Corporativa é prioridade da alta cúpula, não apenas no discurso como na prática, com a alocação de investimentos e infraestrutura.	8
2. Os investimentos e custeios dedicados ao desenvolvimento interno e externo de colaboradores são suficientes para as necessidades da empresa.	8
3. A empresa desenvolve regularmente capacitações para o seu público interno mediante um diagnóstico estruturado, adequando os temas às necessidades das áreas.	8
4. A empresa atua cotidianamente na capacitação não apenas de funcionários como também de clientes e parceiros do negócio.	2
5. Existem indicadores ligados à Educação Corporativa que são auditados, controlados e comunicados para a alta cúpula, que toma providências em caso de não cumprimento.	8
6. A empresa procura parceiros constantemente no mercado e convida consultorias para elaboração de conteúdos e aplicação de capacitações mais estratégicas.	8
7. Anualmente, 100% dos funcionários são desenvolvidos pela organização em cargas horárias diferenciadas e suficientes para cada um poder dar o máximo de si.	8
8. A organização possui ou terceiriza um ambiente virtual de aprendizagem para ministrar conteúdos mais informacionais constantemente e de forma atrativa para o seu pessoal.	8
9. A organização dispõe ou terceiriza espaços confortáveis, bem localizados, bem equipados e com infraestrutura adequada de salas de aula para treinar a qualquer momento seus colaboradores.	8
10. Existe um acervo de materiais instrucionais atualizados e são aplicados cotidianamente recursos como <i>gamification</i> , dinâmicas de grupo, livros e pesquisas para tornar as aulas participativas.	6
11. A empresa planeja com antecedência de quais capacitações presenciais ou on-line as pessoas irão participar e as envolve com os seus objetivos antes das datas das aulas.	8
12. Existe uma estratégia de comunicação interna que é aplicada para divulgar constantemente as boas práticas e os resultados advindos do processo de capacitação realizado.	8
13. Tanto os funcionários quanto os consultores externos são valorizados pela empresa do ponto de vista de remuneração e reconhecimento.	8

Escala Educacional	Pontos
14. Há um processo constituído, sistêmico e simplificado para atender as dúvidas dos alunos em forma de secretaria acadêmica, mesmo que seja virtual, antes e após as aulas.	6
15. Os treinamentos presenciais ou on-line, desde que estruturados, são constantes na organização, e essa prática de educação continuada é percebida pelos colaboradores.	8
16. A organização possui proficiência própria ou terceirizada por consultoria para a criação de conteúdos diferenciados, controle de versões e atualização constante dos materiais.	8
17. A capacitação de colaboradores não é exclusividade da área de RH e pode também ser realizada pelas áreas de negócios da empresa que possuem autonomia.	6
18. A empresa realiza ou contrata treinamentos que ocorrem de forma estruturada seguindo metodologias confiáveis e com educadores experientes.	8
19. Os educadores alocados pela empresa facilitam a obtenção de conhecimento pelos alunos e proporcionam sempre atividades práticas e participativas em aula.	6
20. A organização proporciona conhecimentos específicos e amplos para as pessoas e contribui fortemente para o desenvolvimento dos colaboradores em suas carreiras.	8
Total	146

Fonte: Madruga (2018).

Interpreta-se, segundo o resultado dos pontos da Escala de Educação Corporativa disponibilizada virtualmente pela consultoria empresarial Conquist (2023) que a organização em análise está classificada como Modelo de Referência.

Nota-se que a mesma possui uma pontuação satisfatória em diversos aspectos mencionados pelo autor: há uma plataforma online direcionada exclusivamente para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, os níveis mais altos da hierarquia participam dos processos e conteúdos elaborados para o público interno e externo, o investimento destinado a temática é capaz de suprir as necessidades individuais e organizacionais, as capacitações são constantes e contam com materiais atualizados, existem indicadores referente ao cumprimento dos treinamentos e trilhas de aprendizagem, são disponibilizados equipamentos e recursos tecnológicos que facilitam a obtenção e o manuseio de competências digitais e, principalmente, o ensino corporativo é valorizado e considerado no planejamento estratégico da organização.

5 Considerações finais

A temática dessa pesquisa é de extrema importância pois relaciona-se diretamente com o cenário vivenciado atualmente, marcado por mudanças constantes derivadas principalmente da transformação digital, que trouxe ao mundo corporativo a necessidade de utilização de sistemas, plataformas, equipamentos e outros recursos tecnológicos para otimizar as atividades empresariais. Adotando esses aparatos, outra necessidade surge: capacitar os colaboradores para que esses consigam lidar com essas inovações, sejam elas disruptivas ou incrementais.

Assim, por meio da metodologia de pesquisa, utilizando-se de uma pesquisa bibliográfica exploratória, foi possível compreender os conceitos que se relacionaram com a temática escolhida, com base em autores que são referências nesse contexto. Dando sequência a pesquisa com um estudo de caso, conseguimos por meio de documentos, relatórios corporativos e questionário aplicado aos funcionários, atingir os objetivos

propostos que se basearam na compreensão das estratégias e ferramentas utilizadas no ensino corporativo das empresas referente a aquisição de competências digitais e na identificação da aplicação da Educação Corporativa em uma organização.

Notou-se durante a pesquisa que a EC auxilia, desenvolve e aprimora competências por meio, por exemplo, de plataformas *on line* ou universidades físicas que utilizam-se de diversas maneiras e ferramentas para disseminar conteúdos, tais como trilhas de aprendizagem, que podem ser personalizadas conforme a necessidade dos colaboradores e objetivos da empresa (baseados nas demandas do ambiente externo, principalmente no que se refere a tecnologia), e a gamificação que permite uma abordagem mais interativa, pois como visualizamos na empresa em análise, diversas reuniões de alinhamento são realizadas através do metaverso – um universo *on line* pautado na realidade virtual, que cria flexibilidade aos colaboradores para acessar com comodidade as atividades e eventos da empresa, o que, por outro lado, promove a integração dos indivíduos a novas ferramentas digitais e permite de modo contínuo, a evolução no âmbito pessoal e profissional.

Observou-se que o apoio da organização analisada como um todo nessa questão é essencial, os líderes estão preparados para a orientar quanto ao manuseio dos equipamentos e plataformas, para isso, são fornecidos materiais e aparelhos tecnológicos, tais como *notebooks*, óculos de realidade virtual, assistentes virtuais e treinamentos constantes e atualizados. Nota-se também que muitas iniciativas como palestras e eventos criados pela empresa são disponibilizadas para o público externo, o que reforça a preocupação da empresa com sua credibilidade.

Esse enfoque reflete diretamente na satisfação dos colaboradores. Com o levantamento de dados realizado por meio do questionário elaborado pelas autoras, evidenciou-se que a maioria dos indivíduos se sentem valorizados e visualizam que a organização destina alternativas eficazes para o crescimento profissional. Outras percepções foram consideradas: alguns funcionários ficaram indecisos nas questões aplicadas, mas nota-se que nem todos usufruem dos mesmos conteúdos e treinamentos, e essa percepção distinta deriva da aprendizagem personalizada, voltada para a individualidade de cada um.

Percebeu-se, portanto, que a empresa analisada durante esse estudo de caso, bem como suas práticas fazem-na ser reconhecida como um ótimo lugar para se trabalhar e sua credibilidade está presente em classificações importantes de diversos *rankings*. Vale ressaltar que, devido ao mundo corporativo mudar constantemente, a mesma deve continuar no processo de evolução tecnológica para conquistar resultados ainda mais satisfatórios.

Quanto a limitação da pesquisa, entende-se que o estudo de caso se restringe ao caso de uma empresa específica. Para compreender o cenário das demais empresas do mesmo segmento, sugere-se ampliar o universo da pesquisa e sugere-se também para futuros estudos, que seja realizada uma entrevista estruturada com gestores de Recursos Humanos, para considerar a perspectiva da gerência quanto ao tema abordado.

Referências

- ALVES, M., ANDRÉ, C. F., MENDEZ, N. D. D. Microlearning na Educação Corporativa em tempos de geração C. **Revista Intersaberes**, v. 15, n. 34, p. 22-36, jan./abr. 2020.
- CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Guia de referência para atuação em gestão da inovação com foco em transformação digital**. Brasília: CNI, 2021. 29 p.
- CONQUIST. **Escala de Educação Corporativa**. Conquist Consultoria Empresarial, 2023. Disponível em: </>. Acesso em: 01 nov. 2023
- EBOLI. Educação Corporativa no Brasil: da prática à teoria. **ENANPAD**, p. 1 – 16, 2004.
- FRANCELINO, V. O., PELÚCIO, N. S., MONTEIRO, A. S., BARBOSA, M. V., IZOLDI, N.C. Educação Corporativa e seus benefícios às organizações e aos colaboradores: um estudo de caso da Natura. **SEGeT**, p. 1-16, out/nov. 2016.
- GHEDINE, T., TESTA, M. G. Compreendendo as iniciativas de educação a distância via internet: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, p. 427 – 455, mai./jun. 2006.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa, São Paulo: Atlas, 2022
- HALF, R. **Transformação digital: prioridades e desafios de empresas no Brasil**. Insper, 2021. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2021/09/Transformacao_Digital_Robert-Half_Insper_SET2021.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2023.
- IBGE. CONCLA: **Comissão Nacional de Classificação - CNAE 7020-4/00**. Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/busca-onlinecnae.html?subclasse=7020400&tipo=cnae&view=subclasse>>. Acesso em: 28 set. 2023.
- INSEAD. **The Global Talent Competitiveness Index**. Instituto Europeu de Administração de Empresas, 2022. Disponível em: <<https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2023.
- MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em Educação Corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- MARQUES, M., LAZZARINI NETO, S. **Capital humano e TI gerando vantagem competitiva**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/raeel/a/ntBb7H5gcZt3FychTb9txyx/>>. Acesso em: 16 mar. 2023.
- MARTINS, A., FUERTH, L. R. A Educação Corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras. **Revista Cadernos de Administração**, p. 1-20, 2008.
- MORAES, A., SOUZA, L. N., LIRA, R. G., SILVA, S. R., HAYASHI, A. H. F. Automação e personalização: trilhas de aprendizagem no contexto da Educação Corporativa. **Revista InGeTec**, v.1, n. 3, dez. 2022.
- MOZZER, G. J. **Gamificação e seus benefícios para a criatividade organizacional: uma revisão integrativa da literatura**. UNISUL, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/14050>>. Acesso em: 8 abr. 2023.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.
- OLIVEIRA, K. K. S., SOUZA, R. A. C. Habilitadores da transformação digital em direção à educação 4.0. **Revista Novas tecnologias na Educação**, UFRGS, v. 18, n. 1, jul. 2020.

PEREIRA, C. E., BOSQUETTI, M. A., PAULA, P. R. P. P. G., EBOLI, M. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências: um estudo de caso no setor de auditoria. **ENANPAD – 30º Encontro da ANPAD**, Salvador/BA, p.1-16, 2006.

SILVA, K. K. A., BEHAR, P.A. Competências Digitais na Educação: Uma discussão acerca do conceito. **EDUR - Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 35, p. 1-32, 2019.

SILVA, S.W., SARSUR, A. M., VASCONCELOS, M. C. R. L., CRUZ, V. G., FONSECA, L. R. E-learning e Educação Corporativa: a análise de um programa a partir do princípio da conectividade. **Revista Espacio**, v. 37, n. 36, p. 1-11, 2016.

WEF. **Future of Jobs Report. World Economic Forum**, 2023. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>>. Acesso em: 28 abr. 2023

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.