

O DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA E A IMPORTÂNCIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Alan Carlos Horácio Sousa ¹
Graziela Paulo Gomes ¹
Jamilly Vitória Malaquias ¹
Suelen Cordeiro Lins de Melo ¹
Alair Helena Ferreira Hayashi ²

Resumo

O mundo empresarial está em constante mudança e as *soft skills* podem ser um diferencial crucial na escolha e retenção de profissionais. Este artigo analisa como a Aprendizagem Social, integrada à Educação Corporativa e focada no desenvolvimento de *soft skills*, pode ser aplicada nas organizações - estes conceitos são vistos como estratégicos para o crescimento das empresas e de seus empregados. A partir de pesquisas realizadas o estudo conclui que ambientes colaborativos de aprendizagem, baseados na interação em grupo, são eficazes para aprimorar habilidades não técnicas, beneficiando tanto os indivíduos quanto os negócios.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Aprendizagem Social. Soft Skills.

Abstract. The development of soft skills in Corporate Education and the importance of social learning in organizations.

The business world is constantly evolving, and soft skills can be a crucial differentiator in hiring and retaining professionals. This article examines how Social Learning, integrated with Corporate Education and focused on developing soft skills, can be applied in organizations. These concepts are seen as strategic for the growth of companies and their employees. Based on research, the study concludes that collaborative learning environments, centered around group interaction, are effective for enhancing non-technical skills, benefiting both individuals and businesses.

Keywords: Corporate Education. Social Learning. Soft Skills.

¹ Discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (E-mails alan.sousa2@fatec.sp.gov.br, graziela.gomes01@fatec.sp.gov.br, jamilly.malaquias@fatec.sp.gov.br e suelen.melo@fatec.sp.gov.br, respectivamente).

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

1 Introdução

A Educação Corporativa (EC) se tornou um assunto em destaque no meio acadêmico, por ser uma forma de propor a multiplicação de conhecimento nas organizações possível somente após a mudança do modelo da administração taylorista-fordista para a administração flexível, e se caracteriza como uma estratégia que propõe o desenvolvimento individual de cada colaborador como base no desenvolvimento da organização. A EC passou a ser implementada nas empresas, muitas vezes, por Universidades Corporativas (UC) para otimizar o processo de compartilhamento de conhecimento (EBOLI, 2004).

Tendo em vista que a EC e as UC propõem o desenvolvimento do funcionário, a teoria da Aprendizagem Social (AS), no mesmo sentido, denota a importância do desenvolvimento individual dada pela interação do indivíduo em grupos. Neste estudo a AS foi analisada como uma nova configuração de aprendizagem nas organizações, elencando também a necessidade de analisar a importância do desenvolvimento das *soft skills*, conhecidas como habilidades não técnicas ou competências transversais dos indivíduos. Essas, por sua vez, podem ser também utilizadas de forma estratégica para que as atividades realizadas nas organizações possuam um nível maior de qualidade, quando desenvolvidas com intuito de tornar robustas as habilidades técnicas requeridas em cada função.

Como a Aprendizagem Social (AS), atrelada à Educação Corporativa (EC), pode contribuir com o desenvolvimento das *soft skills*? Esta pergunta motivadora busca orientar a compreensão de como aplicar a teoria da AS nas organizações a partir de uma visão da EC no desenvolvimento de *soft skills*, bem como em identificar e apresentar espaços presenciais e plataformas virtuais organizacionais que oferecem cursos para o desenvolvimento destes atributos.

Portanto, esta pesquisa se torna relevante por abordar os conceitos de EC, AS e *soft skills* de forma integrada, evidenciando a importância de reconhecer e aplicar um método eficiente de aprendizagem e uma ferramenta ideal como viabilizadora de potencializar as competências dos colaboradores, para que os mesmos sejam agentes ativos de transformação, tanto nas organizações, quanto nos âmbitos sociais em que fazem parte.

2 Referencial Teórico

Da metodologia utilizada

A presente proposta apoia-se na pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico. A pesquisa bibliográfica “[...] é a aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.” (SEVERINO, 2016, p. 131), logo, constitui-se em uma importante fonte de leitura atualizada sobre o tema tratado.

O trabalho se orientará pelo referencial teórico que contempla as temáticas *soft skills*, Educação Corporativa (EC) e Aprendizagem Social (AS), buscando, a partir desses conceitos, compreender como ocorre o desenvolvimento delas na EC e a importância da AS nas organizações.

Foram analisados 16 (dezesesseis) artigos a fim de fundamentar o estudo, dentre eles os principais autores são Bianchi (2008), Carvalho (2014) e Eboli (2016), e explicar o conceito de

Educação Corporativa (EC). Já os autores Silva (2008), Moura & Zotes (2015) e Lemos (2019) se debruçaram sobre as definições de *soft skills*, enquanto Silva (2008), Costa & Faria (2013), Melo-Dias & Silva (2019) e embasam a concepção de Aprendizagem Social (AS).

Ademais, Irala & Torres (2014) e Ramos e Vergara (2022) definem a importância do ambiente colaborativo ao possibilitar a aprendizagem e a circulação do conhecimento. Da mesma forma, Souza (2014) defende que o processo de aprendizagem acontece por meio das construções sociais do conhecimento, portanto, como exemplo, a Universidade Corporativa UNIBRA e a plataforma Moodle foram apresentadas, pois ambas permitem a interação e o compartilhamento de conhecimentos nos formatos presencial e virtual.

Educação Corporativa (EC)

A EC no Brasil é um tema que ganhou espaço no meio acadêmico por ser totalmente voltado à obtenção de competitividade para gerar lucros às organizações. Conforme a conceituação de Carvalho (2014), a EC é um sistema estruturado que propõe o desenvolvimento dos empregados que, com o passar do tempo, passam a ser vistos como agentes de transformação do meio em que estão inseridos, evidenciando que, a partir do momento em que os mesmos passam a ser agentes ativos de mudança, o potencial de competitividade da empresa é destacado.

Neste sentido, ao propor a estratégia de competitividade atrelada à EC, é existente a relação do desenvolvimento do empregado em paralelo ao da organização. Assim, para que o mesmo possa se tornar um agente ativo de inovação, deve se ter referências educacionais sólidas, para que então as competências necessárias desenvolvidas sejam mediadoras da produtividade, evidenciando, portanto, que a EC é uma forma de viabilizar competências sociais com organizacionais às estratégias do negócio (CARVALHO, 2014).

A Educação Corporativa pode ser definida como um conjunto de estratégias educacionais contínuas que a organização promove, fundamentada em metas futuras, nas estratégias e na cultura organizacional, com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o negócio, envolvendo o público interno e externo à empresa (KLEIN & MOSCARDINI, 2015, p. 4).

Eboli (2016) também reforça a necessidade de as empresas investirem na capacitação de seus colaboradores, a fim de desenvolvê-los profissionalmente, alegando que a EC ressalta e exterioriza o legado cultural da organização.

A Educação Corporativa (EC) é voltada ao aprendizado coletivo e ao fortalecimento da cultura organizacional e, dessa maneira, seu objetivo é munir as necessidades do negócio e não as individuais. Assim, constata-se que o investimento em cursos e qualificações é benéfico tanto para o empregador quanto para o colaborador, evidenciando que para a organização a retenção de talentos e a mão de

obra qualificada pode contribuir para a obtenção de mais lucro e competitividade, e, para o empregado, o ganho de mais conhecimento e qualificação (BIANCHI, 2008).

A partir desta apuração, programas isolados de treinamento foram alterados por processos de aprendizagem permanentes, com foco na disponibilização das melhores práticas e na geração contínua de inovação (CARVALHO, 2014).

Assim, surgiram as Universidades Corporativas com o intuito de desenvolver as habilidades técnicas e os comportamentos de colaboradores e dos *stakeholders*.

A Universidade Corporativa pode ser conceituada como educação inclusiva, estendendo suas raízes por toda a organização e alcançando o público externo: fornecedores, clientes, parceiros comerciais, a comunidade, dentre outros, por meio de conteúdos disseminados virtualmente ou presencialmente, com o objetivo de desenvolver competências críticas na busca da vantagem competitiva (Ib., 2014, p. 8).

Com a criação das universidades corporativas (UC), as empresas preparam seus colaboradores para agirem de acordo com a cultura da organização, a partir do aprimoramento de suas habilidades e competências, o que abre caminhos para viabilizar organizações mais competitivas no mercado, além de aumentar seu valor diante da comunidade (KRAEMER, 2004).

Para que esse processo funcione é necessário que todos estejam dispostos a cooperar entre si respeitando o desenvolvimento mútuo, portanto, a comunicação e o acesso às informações devem ser objetivos e de fácil interpretação (SOUZA & ZIVIANI, 2012).

Nessa perspectiva, as organizações buscam, por meio da EC, qualificar seus colaboradores, trazendo as UC como uma ferramenta em potencial de transferência e multiplicação de conhecimento, a fim de estarem inovando constantemente, para que, por fim, atinjam seus objetivos de negócios.

Aprendizagem Social (AS)

A AS é viabilizadora do desenvolvimento interpessoal e de competências sociais voltadas à tomada de decisão, no intuito de aprimorar a capacidade de resolução de problemas, o que oportuniza a melhoria do equilíbrio emocional, visualizado em momentos que indivíduo consegue ter mais controle dos seus sentimentos em situações adversas. Claro que para o desenvolvimento pleno das habilidades, é imprescindível que seja feito o uso de outros métodos de ensino além do tradicional, pois de maneira informal e em grupo há a maior absorção de conhecimento. Dessa forma, ao relacionarem a AS com a *soft skill* emocional é possível depreender que ambas são intrínsecas no processo de desenvolvimento pessoal e corroboram para que as habilidades sociais sejam melhor aplicadas nos âmbitos acadêmicos e organizacionais (COSTA & FARIA, 2013).

A AS oportuniza a chance do desenvolvimento de habilidades aprendidas através da observação e das experiências do indivíduo. Dessa forma, há uma capacidade inigualável do ser

humano em se desenvolver a partir de habilidades que podem ser modificadas ao longo da vida, com suas competências transversais e generalizáveis, criando estruturas e fatores de oportunidades, dando ênfase em que cada pessoa é capaz de se sentir realizada em qualquer coisa que desejar (MELO-DIAS E SILVA, 2019).

A Aprendizagem Social (AS) ocorre por meio da observação das pessoas em seu ambiente de trabalho, assim como está relacionada a tudo que é aprendido ao longo da vida, dando ênfase que a mesma se constitui pela junção de uma sequência de conhecimentos adquiridos aos que estão guardados em seu repertório de aprendizagem (SILVA, 2008).

Soft Skills

Para se antever às mudanças decorrentes do mundo globalizado, que se caracteriza fundamentalmente em um contexto de mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), tornou-se urgente que os profissionais desenvolvessem as chamadas *soft skills* devido às mutações ocorridas que afetam os profissionais e atividades desenvolvidas no ambiente laboral (EBOLI, 2016).

No mundo do trabalho atual, as *hard skills* não conseguem mais garantir o diferencial competitivo para assegurar o sucesso empresarial e ser vanguarda no seu mercado de atuação. O mesmo acontece com os profissionais, uma vez que seus atributos não chamam mais a atenção daqueles que fazem a captação, seleção e contratação, pois priorizam as competências transversais em detrimento *das hard skills* - uma boa formação é necessária, mas não suficiente para a contratação.

Existem múltiplas definições a respeito do que vêm a ser as *soft skills*. Perpassa desde as habilidades pessoais de uma pessoa utilizadas dentro da profissão, às competências que não são técnicas ou que estão no âmbito da ocupação. Podem ser designadas como as competências inerentes de cada pessoa, e, que podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo da vida e vai de encontro ao *status quo* organizacional de inovação constante (SILVA, 2008).

Há também outra definição de *soft skills* que se aplica à noção de conjunto de competências, que serve de instrumento para serem utilizadas em diversas funções, tais como trabalho em equipe, tomada de decisão e resolução de problemas, bem como as competências gerenciais que perpassam a vida pessoal, acadêmica e profissional (Id., 2008).

As competências transversais apresentam algumas características, tais como apresentadas na Tabela 1.

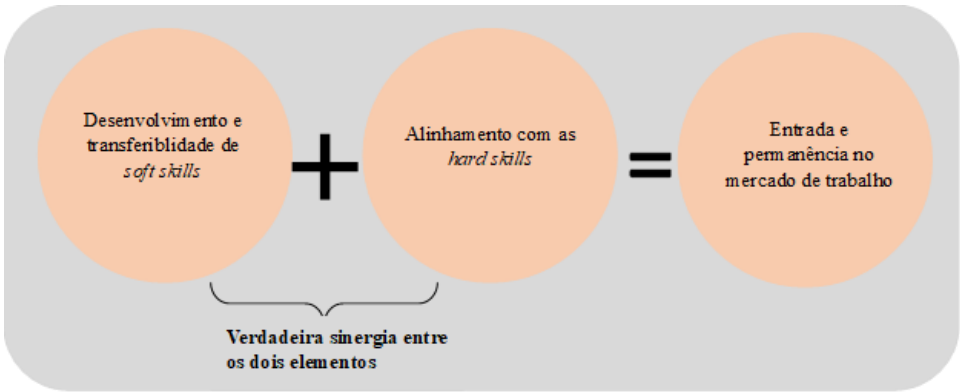
Tabela 1. Relação das características das competências transversais.

Multifuncionalidade	Sua aplicação e utilidade não se restringe a uma só área da vida, mas vai desde a área familiar ao cotidiano.
Transferibilidade	A sua utilização prática não fica baseada na vida escolar, sociedade ou no mundo do trabalho, mas também na vida pessoal pois servir de contato para o desenvolvimento de carreira e aprender a aprender por toda a vida.
Cognição	O aprendizado e incorporação está ligado aos processos mentais e reflexões ativas que fazem com que haja o pensamento crítico, resolução de problemas e criatividade e inovação.
Multidimensionalidade	São a aglomeração de diversas competências englobando o cognitivo, interpessoal, empresarial, preparação para o trabalho.
Aprendizagem	É aprendida em qualquer lugar – escola, redes sociais e contextos de trabalho, ou seja, em contato com os colegas da firma, com os gerentes etc.

Fonte: adaptado de SILVA (2008).

As *soft skills* passaram a ter um maior destaque depois da mudança de paradigma que vem ocorrendo no mundo do trabalho de não encarar mais as competências funcionais e ocupacionais como uma forma de caracterizar um profissional considerado essencial a entrar em uma organização, bem como para manter aquele que já faz parte da mesma. Posto isso, se faz necessário cada vez mais, por conta das mudanças e mutações ocasionadas pela globalização, projetar a concorrência mais acirrada entre as empresas em estender um nível mais abrangente de competências requeridas, ocasionando em uma verdadeira sinergia entre as *soft skills* e *hard skills* que permitem a entrada e a empregabilidade do candidato e funcionário (MOURA & ZOTES, 2015).

Figura 1. A relação conceitual dos esforços sinérgicos entre *hard skills* e *soft skills*.



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Se esse cenário da Figura 1 fosse visto sob a perspectiva de 30 anos atrás, as competências transversais seriam vistas como inúteis e desnecessárias. Não haveria razões para desenvolver os funcionários em competências em um mundo no qual havia certa linearidade, constância, previsibilidade e estabilidade na maneira de como se conduzir o dia a dia do trabalho e do negócio. Sem contar, ainda, que a concorrência era até certo ponto menos ameaçadora. Nesse quesito, as competências técnicas mantinham-se como suficientes para o preenchimento das demandas das corporações (MOURA & ZOTES, 2015).

Com base nessa premissa, as *soft skills* assumem protagonismo como diferenciação de um empregado para o outro e são, portanto, requisitadas a partir do instante que ingressam na organização. As principais competências relatadas possuem relação com a inteligência emocional (capacidade do indivíduo em mapear os próprios sentimentos e ter a sabedoria para lidar com eles). São elas também que condicionam a gestão e o relacionamento interpessoal. Isso se explica pelo fato de ser um aspecto cuja gênese está no cotidiano das empresas, ou seja, nos momentos em que há maior complexidade e pressões externas e a necessidade de ter a capacidade de saber lidar com elas influenciam o sucesso profissional e organizacional (Id., 2015).

As *soft skills* são sinônimos de traços de personalidade no sentido de serem transformadas em responsabilidade, integridade e habilidade do cotidiano em ter empatia, trabalhar em equipe, se comunicar, negociar, ter equilíbrio emocional, aprender a aprender e ensinar os outros (Ib., 2015).

Por mais que as *hard skills* ajudem a conquistar a vaga do emprego e na realização das tarefas da função a qual foram designadas, são as *soft skills* que viabilizam estes dois processos, para tanto, é de substancial importância desenvolver e aprimorá-las.

As *soft skills*, na visão do profissional, são consideradas essenciais devido ao mundo ser mais predatório (competitivo) e em interação completa com as Tecnologias da Informação (TI), obrigando, por sua vez, as empresas buscarem candidatos com habilidades voltadas para as interações sociais (trabalho em equipe, comunicação, liderança, tomada de decisão etc.) que são consideradas na atualidade como fator de diferenciação nas organizações (LEMOS, 2019).

As características das Revoluções Industriais foram importantes para dimensionar a forma de trabalho com a qual cada período fora marcado. Até o início do século XX prevalecia o pensamento taylorista-fordista na qual os trabalhadores desempenhavam funções bastante fragmentadas e monótonas, pois sua única preocupação era o retorno da produtividade almejando, portanto, aspectos técnicos. Uma visão reducionista das coisas (Id., 2019).

O conceito de reestruturação produtiva, que tem como foco reduzir custos, ter produtividade e competitividade e flexibilizar o trabalho, começou a entrar em voga após o declínio da forma de trabalho fordista-taylorista que foi substituída pelo Toyotismo que introduziu o comprometimento do trabalho através da pressão coletiva da equipe de trabalho. Desde então, o trabalho em equipe foi considerado uma competência que ia ser incorporada nos trabalhadores (ALVES, 2007).

As qualificações demandadas na área industrial passaram por profundas mudanças. Antes prevalecia as habilidades manuais, agora são valorizadas as habilidades cognitivas, tais como leitura e interpretação dos dados formalizados, lógica funcional e sistêmica, abstração, dedução estatística, expressão oral, escrita e visual e comportamentais (responsabilidade, lealdade e comprometimento, capacidade de argumentação, capacidade para trabalho em equipe, capacidade para iniciativa e autonomia, habilidade para negociação, entre outras). Logo, no pensamento arcaico do fordismo-taylorismo o ser humano era reduzido a um comportamento de reproduzir padrões, o que foi mudado

radicalmente englobando aspectos intangíveis como os processos mentais e cognitivos, bem como os comportamentos individuais (ALVES, 2007).

Após o surgimento da sociedade do conhecimento, a elaboração de um profissional que exerce atividades que precisam de capacidades de análise, tomada de decisão e comunicação passaram a ser o foco das empresas contemporâneas em detrimento às tarefas repetitivas (LEMOS, 2019).

As estruturas hierárquicas que também acompanharam as transformações de estruturas verticalizadas, com rigidez na tomada de decisão (nas quais poucos tinham esse poder), para uma estrutura horizontal, onde há o incentivo à interação, bem como a participação de todos os níveis hierárquicos na tomada de decisão. O que culminou na urgência de se atentar às *soft skills*, justamente pelo maior contato que as estruturas estão proporcionando, tornando imperativo que o colaborador tenha habilidade interpessoal e saiba tomar melhores decisões (Id., 2019).

3 Resultados e discussão sobre a aplicação dos conceitos

Aprendizagem Social (AS) presencial e à distância

Tendo em vista que a Aprendizagem Social propõe uma nova forma de aprendizagem, é notório que na atualidade seja encontrada em ambientes de colaboração, evidenciando que a interação remota ou não, produz efeitos parecidos, mesmo que distintos.

Neste sentido, os primeiros ambientes colaborativos de aprendizagem foram constituídos em escolas, no intuito de desenvolver mais o processo de aprendizado de crianças. A partir do começo do século XX, muito se discutia acerca da democracia e a importância de influenciar as gerações a formarem ambientes amistosos, assim, estudiosos se debruçaram no assunto voltado à ambientes que tinham a aprendizagem centrada na colaboração, logo, comprovou-se que esta ferramenta fundamentada na AS apresentava um grande potencial para o aumento de desempenho. Diante disso, entende-se como ambiente de aprendizagem colaborativa aquele que propõe o desenvolvimento mútuo de duas ou mais pessoas enquanto as mesmas contribuem ativamente ao seu crescimento de forma conjunta (IRALA & TORRES, 2014).

Nesse sentido, um ambiente colaborativo de aprendizagem pode ser formado em diversos lugares, pois o seu intuito é incentivar que as pessoas aprendam umas com as outras e nas organizações isso não é diferente. Neste sentido, as Universidades Corporativas (UC) foram criadas com o propósito das pessoas fazerem, com mais facilidade, a circulação do conhecimento através do formato presencial como o mais comum, evidenciando-se que também ao propor o desenvolvimento das habilidades técnicas requeridas para que o colaborador realizasse sua tarefa com destreza, desenvolver suas *soft skills* é imprescindível (RAMOS & VERGARA, 2022).

Assim, como exemplo, o Banco Bradesco, no ano de 2013, criou a UC UNIBRAD com o propósito de estimular educacionalmente os seus colaboradores, criando nove *campi*, contando com dez auditórios e setenta e quatro salas de aula, além de tê-la no formato virtual, oferecendo uma gama de cursos alinhados às expectativas em relação ao desempenho dos seus colaboradores. Logo, em seu formato presencial, a UNIBRAD Barra Funda (São Paulo, SP), é o *campus* o que possui a maior infraestrutura para a constituição de ambientes colaborativos de aprendizagem, focada em inovação

de métodos de ensino e aprendizagem, obtendo o compartilhamento de ideias e experiências como principal fator para propostas de aperfeiçoamento (UNIBRAD, 2023).

Moodle como Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)

No Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) o processo de ensino-aprendizagem acontece por meio das construções sociais do conhecimento, pela capacidade de incentivar um novo aprendizado e reconstruí-lo novamente, além disso, dar ênfase no apoio daquilo que possui significado (sentido) na aprendizagem do indivíduo (SOUSA, 2014).

A interação entre alunos é o principal fundamento da plataforma Moodle e ela, por sua vez, permite que haja o compartilhamento de seus conhecimentos em sua forma assíncrona e síncrona, ou seja, quando, respectivamente, os indivíduos não precisam estar em tempo real para haver interação (Id., 2014).

Os fóruns podem ser definidos como uma sessão de um conjunto de pessoas reunidas para o debate sobre determinado tema. Elencando tal fato, o Moodle funciona como um ambiente de aprendizagem virtual, contanto com um fórum no qual proporciona a aprendizagem colaborativa em um ambiente assíncrono. Nesse ambiente o tempo não é um condicionante para impedir a retenção do conhecimento e que a incentiva completamente pela interação e, mais do que isso, faz com que seja inexistente o paradigma da ação individual, na qual o próprio aprendiz aprenderia sem contato com outros (Ib., 2014).

Automobilística Subaru

A gerente nacional de treinamento e desenvolvimento de relacionamento dos funcionários com o cliente da Surabu of America em Cherry Hell, Nova Jersey (USA), Darryl Draper, ofereceu e gerenciou treinamentos de atendimento ao cliente com mais de 600 funcionários Subaru usando o Moodle. O plano de ação foi desenvolver um curso *on line* e entregá-lo aos revendedores da organização por meio da Intranet. Sua intenção era que os treinados pudessem colaborar na elaboração do curso (GALE, 2008).

O incremento de novas competências para os funcionários como a elaboração de um plano de Treinamento & Desenvolvimento para saber lidar com os clientes é uma forma de adquirir habilidades que permitam o relacionamento interpessoal, pois as *soft skills* são conquistadas e melhoradas ao longo do tempo (SILVA, 2007). Posto isso, e aliada à uma Educação Corporativa (EC) estratégica, essa ação permite o ganho de competitividade e maior valor agregado sobre a organização no longo prazo.

O curso, propriamente dito, se baseava em duas versões, na qual uma continha opções individualizadas com conteúdo e testes e a outra parte em comunidades interativas de prática dentro da plataforma Moodle. Nas comunidades interativas, os usuários tinham um espaço reservado para coletar informações do material de estudo e simultaneamente compartilhar ideias e perguntas. É uma fonte de riqueza a qual proporciona a circulação da informação e o desenvolvimento das melhores práticas impulsionadas pelo diálogo. O papel do gerente nesse quesito era supervisionar, a fim de

assegurar que as conversas seguissem pelo caminho certo e, por conseguinte, coletar perguntas e respostas surgidas no ambiente Moodle (GALE, 2008).

4 Considerações finais

O principal objetivo deste estudo se fundamentou em compreender como aplicar a teoria da Aprendizagem Social nas organizações a partir de uma visão da Educação Corporativa (EC) para o desenvolvimento de *soft skills*. Assim, após a revisão e estudo de diversos artigos bibliográficos e compreensão dos casos empíricos, pode-se perceber que a EC aliada à Aprendizagem Social (AS) proporciona ganhos organizacionais que vão desde a melhor integração entre os funcionários dada em ambientes colaborativos de aprendizagem que permite o maior compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores, e resultam, por sua vez, em uma melhor aprendizagem organizacional.

A pesquisa evidenciou que os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) inseridos em um fórum, bem como os ambientes colaborativos presenciais, proveem situações que contribuem para o surgimento e aperfeiçoamento das competências transversais, conhecidas como *soft skills*.

As limitações encontradas ao elaborar o artigo e a análise de casos em que as organizações tomaram para si o uso da interação social como meio de ensino-aprendizagem foram visualizadas a partir da dificuldade em encontrar empresas que dispusessem de ambientes que fornecessem a EC *in loco* para o desenvolvimento das *soft skills*, de acordo com a teoria da AS, evidenciando, portanto, a tendência de migração para o âmbito virtual de ensino.

Por fim, para pesquisas futuras, recomenda-se o aprofundamento na temática da Teoria da Aprendizagem Social nas organizações integrada à Educação Corporativa a partir de estudos de caso em profundidade, a fim de buscar em entrevistas, elementos de análise do discurso que possam identificar a evolução do comportamento das pessoas e da estratégia de negócios.

Referências

- ALVES, G. **Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. Londrina: Praxis, 2007.
- BIANCHI, E. M. P. G. Didática e educação corporativa: o desafio empresarial da educação continuada. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 7, n. 1, p. 73-82, 2008. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227111009.pdf>> Acesso em: 28 mai. 2023.
- CARVALHO, M. L. Educação Corporativa e Desempenho Estratégico. **Revista de Administração Faces Journal**. Minas Gerais, vol. 13, n. 3, 2014, pp. 67-85. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1940/194035762005.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2023.
- COSTA, A., FARIA, L. **Aprendizagem social e emocional: reflexões sobre a teoria e a prática na escola portuguesa**. 2013. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70841/2/88017.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2023.
- EBOLI, M. P. Educação corporativa no Brasil: da prática à teoria. 2004. In: **Encontro da Associação Nacional de Programas em Pós-Graduação em Administração**, 28, Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- EBOLI, M. P. Educação corporativa nos novos cenários empresariais. **GV-EXECUTIVO**, v. 15, n. 2, p. 20-24, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/65076/62935>>. Acesso em: 25 mai. 2023.
- GALE, S. F. **Moodle se torna corporativo**. **Workforce**, 2008. Moodle Torna-se Corporativo | Workforce.com. Acesso em: 26 mai. 2023.
- IRALA, E. A. F, TORRES, P. L. **Aprendizagem colaborativa: teoria e prática. Complexidade: redes e conexões na produção do conhecimento**. Curitiba: SENAR, p. 61-93, 2014. Disponível em: <<https://tinyurl.com/4ywn2pk5>>. Acesso em: 28 mai. 2023.
- KLEIN, A., MOSCARDINI, T. N. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 84-106, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/PsX5JVyczNB9t9QtLTgb7vj/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 25 mai. 2023.
- KRAEMER, M. E. P. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2004. Disponível em: <<http://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/430/328>>. Acesso em: 26 mai. 2023.
- LE MOS, V. A. F. **A relevância da reflexão crítica para o desenvolvimento de soft skills: Análise de uma experiência de formação de líderes**. São Paulo, 2019, 116 p. Dissertação (Pós-Graduação em Administração de Empresas), Faculdade de Ciências Sociais, Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em: <<https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23691>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

MELO-DIAS, C., SILVA, C. F. Teoria da Aprendizagem Social de Bandura na Formação de Habilidades de Conversação. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 20, n. 1, p. 101-113, 2019. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/6c6b/b3d825648cf83dcadfddeaea359f7b8718985.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2023.

MOURA D., ZOTES L. P. Competências transversais e desempenho empresarial: Uma análise conceitual comparativa. **Sistemas & Gestão, Niterói – RJ**, p. 254-269, nov. 2015. Disponível em: <<https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V10N2A4>>. Acesso em: 19 mai. 2023.

RAMOS, D. R. M., VERGARA, S. C. Motivos para a criação de universidades corporativas - Estudo de casos. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, p. 79-98, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/hHqWFqs8MhhgJxxf5JJSZkz/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 28 mai. 2023.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, A. B. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 26-52, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/grFksZDnSrf9ZJGcKSMSXTS/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 11 mai. 2023.

SILVA, P. A. G. **Competências transversais dos licenciados e sua integração no mercado de trabalho**. Portugal, 2008, 157 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia e Gestão, Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9156>>. Acesso em: 17 mai. 2023.

SOUSA, F. A. **Interatividade no fórum: possibilidade de aprendizagem colaborativa**. **EaD & Tecnologias Digitais na Educação**. Mato Grosso do Sul, jan/nov 2014, n. 3, vol. 2, p. 75-85. Disponível em: <<https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/ead/article/view/4092>>. Acesso em: 20 mai. 2023.

SOUZA, M. O., ZIVIANI, F. Universidade Corporativa: implantação, ferramentas e práticas. **Gestão & Planejamento (G&P)**, v. 13, n. 3, 2012. Disponível em: <<http://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/430/328>>. Acesso em: 28 mai. 2023

UNIBRAD. Universidade Bradesco, 2023. **Quem Somos**. Disponível em: <<https://www.unibrad.com.br/UniversidadeCorporativa/Unibrad>>. Acesso em: 28 mai. 2023.