



*Desafios de uma sociedade
digital nos Sistemas Produtivos
e na Educação*



Perfil de formadores para educação corporativa

Eduardo Domingues Pereira¹, Denilson de Sousa Cordeiro²; Vivian Leme De Goes Santos³; Celi Langhi⁴

Resumo - Este trabalho propõe identificar o perfil de formadores, atuantes em programas de capacitação para a área corporativa, e verificar se, dentro de suas características formativas, existem tópicos específicos de didática para o ensino, sendo utilizado para isso a pesquisa exploratória por meio de um questionário estruturado. Este questionário foi respondido por 30 profissionais atuantes em programas de treinamento para empresas públicas e privadas. Os resultados indicaram que a maioria dos respondentes não possui formação específica em técnicas de ensino ou metodologias que favoreçam o ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Educação Corporativa, Formação de Formadores, Didática.

Abstract - This work aims to identify the profile of trainers, working in training programs for the corporate area and to verify if, within their formative characteristics, there are specific didactic topics for teaching. By means of exploratory research, a structured questionnaire was used to identify whether in the formative characteristics of corporate education professionals there are specific didactic topics for teaching. Thirty professionals working in training programs for public and private companies answered this questionnaire. The results indicated that most respondents do not have specific training in teaching techniques or methodologies that favor teaching learning.

Keywords: Corporate Education, Training of Trainers, Didactics.

¹ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - eduardo.pereira@cpspos.sp.gov.br

² Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - denilson.cordeiro@cpspos.sp.gov.br

³ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - vivian.santos@cpspos.sp.gov.br

⁴ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - celi.langhi@cpspos.sp.gov.br

1. Introdução

As organizações, sejam públicas ou privadas, expressam preocupação com a capacitação de seus trabalhadores por meio de várias abordagens. Algumas organizações realizam seus programas de capacitação e treinamento por áreas estruturadas de Treinamento e Desenvolvimento, enquanto outras optam por estruturar uma Universidade Corporativa. Há ainda aquelas que realizam seus programas como uma atividade de Recursos Humanos ou por meio de parcerias com organizações do sistema S, como o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, o SESI – Serviço Social da Indústria, ou seus correlatos SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e SESC – Serviço Social do Comércio.

Ao estruturar um programa de educação corporativa, as organizações apresentam objetivos distintos. Algumas organizações buscam capacitar seus trabalhadores para realização de tarefas específicas, como a operação de um equipamento, a realização de um procedimento administrativo, ou ainda a preparação de um trabalhador para o desempenho de uma nova função. Existem também organizações que buscam integrar e motivar o trabalhador, além de preparar a sucessão de lideranças ou reter um determinado conhecimento. É uma prática comum das organizações realizar parcerias com as entidades do sistema S para integrações de saúde e segurança do trabalho.

Independentemente da abordagem que a organização escolha, ou dos objetivos a serem atingidos com o programa de capacitação, é notória a preocupação com a qualificação dos formadores que realizarão as ações educacionais e que permitirão lograr êxito nos objetivos dos programas previamente estabelecidos. Percebe-se, entretanto, que a qualificação desses formadores acaba enfocando o conjunto de conhecimentos e habilidades técnicas, isto é, conhecimentos e habilidades específicos ao tema de capacitação proposto. Dessa forma, essa qualificação não especifica necessidades de conhecimentos e habilidades dos métodos de ensino e de aprendizagem de adultos.

Discussões sobre a maneira de oferecer um conteúdo educacional, ou sua adequação aos alunos, passam a ser secundárias. A exigência de cursos e qualificações técnicas acaba sendo quase exclusiva. De maneira geral, as organizações parecem pressupor que o profissional, ao desempenhar bem um determinado trabalho e possuir as qualificações técnicas necessárias para isso, ganha automaticamente a capacidade de ensinar tal assunto.

Partindo ainda desse pressuposto, a avaliação dos resultados de um processo de capacitação específico acaba sendo uma avaliação que compreende itens de conforto e satisfação do aluno, como condições de sala, cumprimento de horários, *coffee break*, entre outros itens, mas acaba sendo superficial na análise do desempenho do professor ou do processo de aprendizagem como um todo.

A avaliação do programa de capacitação, ao priorizar a satisfação e conforto do aluno, não é capaz de verificar o atingimento dos objetivos de treinamento propostos e que geraram a necessidade da elaboração de tal programa. Conforme os níveis de avaliação de treinamento de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016), esse tipo de avaliação estaria relacionado ao nível 1,

dentre os quatro níveis de avaliação, ou seja, o grau no qual os participantes consideram o treinamento favorável e relevante.

Langhi e Melo (2019), ao discorrerem sobre a avaliação de treinamento, desenvolvimento e educação, e seus modelos de aplicação, indicam que a mensuração de resultados desses programas decorre da necessidade de compreender o quão útil foi o aprendizado na atividade profissional. Dessa maneira, é possível considerar que, quando o processo de avaliação utilizado pela organização não está relacionado aos objetivos de aprendizagem e a utilização de tal aprendizagem na realização do trabalho, é provável que a avaliação do professor que atuou na capacitação também não seja avaliada adequadamente. Quando um programa de capacitação não atinge os resultados esperados, dúvidas sobre a maneira como foi realizado são suscitadas, podendo levar a conclusões sobre o uso de métodos de ensino inadequados ou mesmo a ideia de que o professor poderia não ser o adequado.

A identificação de necessidades formativas em educação e a correta avaliação dos programas de treinamento estão relacionadas a uma mudança do paradigma de contratação dos profissionais de educação corporativa, mais alinhadas às necessidades das organizações e ao papel do professor. Isso concorda com a conclusão de Langhi e Melo (2019) de que o papel do profissional de treinamento, desenvolvimento e educação está sendo alterado de maneira significativa ao longo dos últimos anos. O que antes seria um entregador de treinamentos, passaria a ser um construtor de soluções de alto valor para o negócio. Tudo isso alinhado às estratégias da organização.

Sendo assim, este trabalho propõe identificar o perfil de formadores, atuantes no fornecimento de programas de capacitação para a área corporativa, e verificar se, dentro de suas características formativas, existem tópicos específicos de didática para o ensino.

2. Referencial Teórico

A educação corporativa pode ser entendida como uma evolução de Treinamento e Desenvolvimento, tendo como marco transformador a introdução do conceito de Universidade Corporativa (UC), como colocado por Éboli (2014). Segundo a autora, na medida em que o surgimento das UCs foi o grande marco de passagem do tradicional Centro de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa, na prática é com o seu advento que vem à tona a nova modalidade de Educação Corporativa.

De fato, as organizações já apresentavam programas de treinamento de seus trabalhadores antes do advento das Universidades Corporativas, como aqueles programas realizados em parceria com entidades do sistema S. Como descrito por Manfredi (2016), o sistema S, por sua extensão e abrangência territorial, tem sido uma rede importante para a expansão da oferta de educação profissional. Manfredi (2016) destaca ainda as linhas de atuação do SENAI, que são a iniciação profissional, a aprendizagem industrial, a qualificação profissional, a habilitação técnica, o

aperfeiçoamento e especialização profissional e, finalmente, a educação superior.

Dentro do cenário de educação corporativa, é imprescindível focalizar a figura do professor. Castro (2014) indica o professor como o epicentro do processo de ensino, além de destacar que o ensino é tão bom quanto o professor, e que nada é tão nocivo ou corrosivo na educação quanto um professor inadequado.

Um ponto importante, também destacado por Castro (2014), é a necessidade de ponderar que os professores não nascem feitos e que todos precisam aprender e continuar a aprender o seu ofício ao longo de toda sua vida profissional. Dessa maneira, a trajetória do professor é marcada pelo aperfeiçoamento contínuo.

Esse aperfeiçoamento contínuo deveria estar relacionado, além dos conhecimentos técnicos específicos, aos recursos didáticos e métodos de ensino. Eboli, Hourneaux Jr. e Cassimiro (2014) estabelecem que, além dos fundamentos teóricos referentes à aprendizagem e à andragogia, essenciais para o desenvolvimento das ações e programas educacionais, novas diretrizes relativas aos programas têm sido recomendadas para conduzir a EC a melhores resultados.

Lourenzo (2012) pondera que o desafio é manejar técnicas educacionais, com foco nos adultos, de forma a desenvolver as competências requeridas. A educação corporativa está em plena evolução, mas nota-se que quase toda tecnologia de ensino foi desenvolvida (pensada, elaborada, planejada) para o desenvolvimento das crianças (pedagogia), não dos adultos (andragogia) – público alvo da educação corporativa.

Bianchi (2008) elabora que o aluno adulto precisa fazer correlações e perceber a aplicabilidade do aprendizado, pois tem maior senso de urgência, sendo, por isso, é mais crítico. Esse perfil complexo e diverso do aluno estudante representa para os educadores um maior desafio no exercício de sua profissão.

Algumas organizações já identificaram a necessidade do conhecimento de técnicas educacionais para adultos pelos professores de educação corporativa. Uma abordagem nessa linha é a da Escola de Administração Fazendária, instituição de governo que foi extinta pela Lei nº 13.844, de 2019. Freiras, Souza e Lima (2019) destacam que, no entanto, a Escola de Administração Fazendária não possuía quadro docente próprio e que para a consecução de seus eventos educacionais depende da prestação de serviço eventual. Assim, os autores trazem ainda a informação do estabelecimento dos requisitos por meio da Portaria ESAF nº 100 (de 29 de julho de 2016). Isso representa uma abordagem mais alinhada à preocupação da formação do profissional que atuará na orientação e na capacitação de outros profissionais.

Prates (2019) usa o termo Educador Executivo para se referir àqueles que atuam na orientação dos profissionais de liderança em organizações. O autor destaca em seu blogue que as empresas estão buscando profissionais que possam orientá-las a construir mais resultados, diante das constantes transformações do mercado. Prates (2019) cita ainda que é preciso passar por uma intensa formação, focada em compreender os anseios das organizações para ampliar as principais ferramentas de desenvolvimento organizacional.

Na mesma linha de preocupação com a formação do professor, Prates (2019) apresenta um programa de formação para o educador executivo. O educador executivo proposto por Prates não deixa de ser um professor para educação corporativa.

3. Método

A determinação do perfil de professores para a educação corporativa não parece ser um assunto vastamente explorado de maneira específica pela literatura. Dessa maneira, o método empregado para pesquisa apoiou-se na pesquisa exploratória. Sampieri, Collado e Lucio (2013) indicam que os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes.

Conforme Piovesan e Temporini (1995), uma das características da pesquisa exploratória, tal como é geralmente concebida, refere-se à especificidade das perguntas, o que é feito desde o começo da pesquisa, como única maneira de abordagem.

De maneira a obter os dados que comporiam o perfil dos formadores, foi estabelecido um questionário estruturado, constituído de 12 questões específicas. As questões, predominantemente abertas, exploraram as características de formação dos professores e auxiliaram na especificação das formações acadêmicas.

O questionário foi disponibilizado a um grupo de 30 formadores, atuantes em educação corporativa, por meio eletrônico. Foi estabelecido um prazo de 7 dias para a elaboração de respostas pelos formadores, realizada de maneira anônima e sem elementos que pudessem identificar os respondentes.

A partir dos resultados obtidos dos respondentes, foram compiladas as informações em tabelas para melhor agrupamento e análise dos dados quantitativos, validados com as questões qualitativas quando pertinente.

As questões iniciais buscaram obter dados do grupo amostrado, como idade e área de atuação, além de obter informações sobre o relacionamento do professor com a instituição na qual atua. Foi formulada também uma questão sobre qual o tipo de vínculo com a instituição, ou seja, contratação conforme a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho – ou contratação por meio de uma pessoa jurídica. Essas questões auxiliaram a estabelecer o contexto da amostragem.

O bloco seguinte de questões buscou determinar as formações dos professores, tais como formação acadêmica, incluindo graduação, especialização, MBA, mestrado, doutorado e pós-doutorado, que eventualmente tenham sido realizados.

O terceiro bloco de questões buscou aprofundar informações a respeito de formações específicas para educação ou educação corporativa. Nessas questões, foram investigadas informações sobre formações ou treinamentos que abrangessem assuntos como didática, andragogia, ou que tivessem abordado metodologia de ensino-aprendizagem de alguma forma, seja em âmbito nacional ou internacional.

Foram consideradas como formação específica na área de educação cursos como licenciaturas em qualquer área de conhecimento, especializações *Lato Sensu* na área de educação, tais como didática do ensino superior, ou correlatas, bem como programas *stricto sensu* específicos, como mestrados e doutorados em educação ou similares, ou ainda programas específicos de formação.

4. Resultados e Discussão

O grupo de respondentes apresentou uma predominância na faixa de 40 a 50 anos, como demonstrado na Tabela 01.

Tabela 01: Perfil etário dos respondentes

Faixa de idade	Quantidade
Até 40 anos	13%
De 40 a 50 anos	50%
Mais de 50 anos	37%

Fonte: Os autores

O perfil é consistente com o que se espera de um formador externo, com atuação em educação corporativa e cujo foco de seleção pelas organizações é predominantemente técnico. O formador dessa faixa etária aparenta oferecer um tempo de experiência maior, sem parecer um profissional obsoleto para as organizações.

A Tabela 02 apresenta o nível de escolaridade, com nível mínimo de graduação, entre os respondentes, e um número elevado de especializações, predominantemente *Lato Sensu* e realizadas no Brasil. A quantidade de profissionais em nível de mestrado é pequena, e a de doutorados é nula, indicando que não há uma busca de qualificação na academia.

Tabela 02: Nível de escolaridade dos formadores

Nível de Escolaridade	Quantidade de Formadores
Graduação	100%
Especialização no Brasil	83%
Especialização no Exterior	3%
Mestrado no Brasil	37%
Mestrado no Exterior	0%
Doutorado no Brasil	0%
Doutorado no Exterior	0%

Fonte: Os autores

Considerando os dados consolidados na Tabela 03, é notória a predominância de profissionais de engenharia, tecnologia e áreas correlatas. O resultado apresentado tem correlação direta com o objeto de ensino e atuação dos respondentes, uma vez que este grupo específico atua em

programas de treinamento nas áreas da qualidade e produtividade, além de meio ambiente e segurança do trabalho. Dessa maneira, esses formadores não apresentam formação específica em áreas que possuam disciplinas de ensino nos seus currículos.

Tabela 03: Área de formação dos formadores

Área de Formação	Participação
Administração e Gestão	23%
Engenharia, tecnologia ou áreas correlatas	70%
Pedagogia e Licenciaturas	7%

Fonte: Os autores

Além da identificação de formação específica, que pudesse subsidiar as ações educacionais nas organizações, foi verificado se, mesmo aqueles que não tinham formação específica em educação, haviam buscado a formação específica posteriormente, como complemento de suas atividades de treinamento, tais como especializações em didática do ensino superior, complementos de licenciatura para aqueles que cursaram bacharelados, formação de professores ou similares. Dos respondentes, 57% declararam não ter formação específica, seja original ou complementar.

Tabela 04: Área de formação específica dos formadores

Formação Específica em Educação	Participação
Apresenta Formação Específica em Educação	43%
Não apresenta Formação Específica em Educação	57%

Fonte: Os autores

De maneira a particularizar ainda mais a formação do formador na educação corporativa, questionou-se sobre a formação específica nesta área. Para essa situação, foram consideradas formações como cursos internos, ministrados pelas próprias organizações e que tinham como objetivo discorrer sobre técnicas de ensino, modos de aprendizagem ou uso de recursos didáticos específicos como jogos e dinâmicas. Da mesma maneira, foram considerados cursos ou programas de formação específicos, tais como formação de instrutores do SENAI e SENAC.

Ao questionamento de formação específica em educação corporativa, 90% dos respondentes declararam não ter participado de cursos ou programas de formação que tratassem do assunto, como verificado na Tabela 05.

Tabela 05: Formação específica em educação corporativa dos formadores

Formação Específica em Educação Corporativa	P a r t i

	c i p a ç ã o
Sim	1 0 %
Não	9 0 %

Fonte: Os autores

5. Considerações finais

O grupo de respondentes que subsidiou essa pesquisa é composto de profissionais atuantes na educação corporativa. O grupo realiza programas de capacitação em organizações públicas e privadas, possuindo uma formação predominantemente fora da educação. São profissionais especialistas em sua área de atuação buscando compartilhar seu conhecimento com um público que, em princípio, aplicaria de maneira imediata em seu trabalho diário.

Em sua maioria, os profissionais não possuem, no seu conjunto de competências, uma formação acadêmica específica ou uma formação não formal específica em técnicas de ensino ou metodologias que favoreçam o ensino-aprendizagem.

Da mesma maneira, podemos inferir que as organizações que contratam esses profissionais não fazem sua seleção considerando a formação específica em técnicas de ensino como um fator determinante, mas valorizam o conhecimento e experiência técnico específico. Isso pode ser verificado no fato de que o grupo, em sua maioria, buscou somente especializações em áreas técnicas de seu objeto de ensino, e não uma que envolvesse a maneira de ensinar ou que propiciasse um aperfeiçoamento no uso de recursos didáticos.

Tal situação pode estar relacionada com a maneira como os profissionais de educação corporativa enxergam a necessidade de uma especialização, também, em técnicas de ensino. Isso poderia ser objeto de outro estudo, abrangendo a investigação da percepção e entendimento do próprio professor de educação corporativa em relação a necessidade de formação em técnicas e metodologias de ensino.

Dada a preocupação com a eficácia dos programas de educação corporativa, seria importante que as organizações estabeleçam critérios específicos para a seleção de professores, relacionados às competências que favorecessem o aprendizado.

Além da vasta experiência técnica do professor, as organizações poderiam utilizar critérios como a necessidade de alguma formação sobre metodologias de ensino e na maneira como os alunos aprendem. Conhecimentos como andragogia, metodologias para aprendizagem ativa e

perfil do aluno seriam imprescindíveis para a melhoria do ensino na educação corporativa.

Referências

BIANCHI, Eliane Maria P. G. Didática e educação corporativa: o desafio empresarial da educação continuada. São Paulo. (**Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 7, núm. 1, 2008, pp. 73-82). Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227111009>>. Acesso em: 25/09/2020.

BRASIL. Lei n. 13844, de 13 de junho de 2019. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. **Diário Oficial da União**: seção 1 - Extra, Brasília, DF, Edição 116-A, 18/06/2019.

CASTRO, Claudio de M. O feijão com arroz da educação In: EBOLI, Marisa (organizadora). **Educação Corporativa – Muitos Olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, Marisa; HOURNEAUX JR., Flávio; CASSIMIRO, Wagner T. Educação corporativa e os desafios para sua efetivação: Processo de implantação e fatores críticos de sucesso. In: EBOLI, Marisa (organizadora). **Educação Corporativa – Muitos Olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, Marisa. Fundamentos, princípios e práticas da educação corporativa. In: EBOLI, Marisa (organizadora). **Educação Corporativa – Muitos Olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

LOURENZO, Armando. Tendências e desafios no desenvolvimento de adultos. In: CASARINI, Fabiana G. e BAUMGARTNER, Marcos (organizadores). **Educação Corporativa: Da teoria à prática**. São Paulo: Editora SENAC, 2012.

FREITAS, João B. R. de; SOUZA, Maria Margarida de; LIMA, Marcos Antonio M. O perfil do educador corporativo da escola de administração fazendária no Ceará. In: MELERO, Anna Maria G. de S. (organizadora). **Premissas da Iniciação Científica**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2019.

KIRKPATRICK, James D.; KIRKPATRICK, Wendy K. **Four Levels of Training Evaluation**. Alexandria: ATD Press, 2016.

LANGHI, Celi; MELO, Marcelo M. **Avaliação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. (Coleção Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos; v. 2). São Paulo: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2019.

MANFREDI, Silvia M. **Educação Profissional no Brasil: Atores e cenários ao longo da história**. Jundiaí: Paco Editorial, 2016.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995. (**Revista de Saúde Pública**, n. 29).

PRATES, Alexandre. **Como é o Processo de Formação de um Educador Executivo**. Alê Prates - Blog, 2019. Disponível em: <<https://alexandreprates.com.br/como-e-o-processo-de-formacao-de-um-educador-executivo>>. Acesso em: 25/09/2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María Del Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.