



## **Educação corporativa e transformação digital: o impacto das competências digitais sobre a aprendizagem organizacional**

Daniela Amorim Ferreira<sup>1</sup>; Denilson de Sousa Cordeiro<sup>2</sup>; Priscila dos Santos<sup>3</sup>;  
Celi Langhi<sup>4</sup>

**Resumo** - A tecnologia influencia diretamente nossos fazeres, seja na perspectiva de consumidor e ou de colaborador. Considerando a perspectiva de colaborador, as frentes de Educação Corporativa das organizações têm trabalhado com o desenvolvimento das competências digitais. Compreendendo essa urgência, este artigo propõe, apoiado na metodologia de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, conhecida como estudo narrativo de tópicos, responder como as competências digitais desenvolvidas pela Educação Corporativa podem contribuir para a aprendizagem organizacional. Para isso, foi feito um levantamento bibliográfico explicitando as relações da Educação Corporativa com a aprendizagem organizacional e a apresentação de conceitos importantes, como transformação digital e competências digitais. Além disso, apresentou-se também um estudo de caso, cuja solução educacional criada pelas equipes de Educação Corporativa atingiu com êxito o desenvolvimento das competências digitais das equipes envolvidas e a promoção da cultura do trabalho colaborativo, dessas mesmas equipes, com o exercício de boas práticas.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa. Tecnologia. Transformação Digital. Competências Digitais.

**Abstract** - Technology directly influences our actions, whether from a consumer or employee perspective. Considering the employee's perspective, the Corporate Education fronts of organizations have worked with the development of digital skills. Understanding this urgency, this article proposes, supported by the methodology of an applied research, with a qualitative approach, to answer how the digital competences developed by Corporate Education can contribute to organizational learning. For this, a bibliographic survey was carried out, explaining the relationship between Corporate Education and organizational learning and the presentation of important concepts, such as digital transformation and digital competences. In addition, a case study was also presented, whose educational solution created by the Corporate Education

---

<sup>1</sup> Mestranda em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional pelo Programa de Mestrado do CEETEPS, Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa (São Paulo – SP), [daniela.ferreira@cpspos.sp.gov.br](mailto:daniela.ferreira@cpspos.sp.gov.br)

<sup>2</sup> Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional pelo Programa de Mestrado do CEETEPS, Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa (São Paulo – SP), [denilson.cordeiro@cpspos.sp.gov.br](mailto:denilson.cordeiro@cpspos.sp.gov.br)

<sup>3</sup> Mestranda em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional pelo Programa de Mestrado do CEETEPS, Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa (São Paulo – SP), [priscila.santos@cpspos.sp.gov.br](mailto:priscila.santos@cpspos.sp.gov.br)

<sup>4</sup> Professora do Programa de Mestrado do CEETEPS, Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa (São Paulo – SP), [celi.langhi@cpspos.sp.gov.br](mailto:celi.langhi@cpspos.sp.gov.br)

teams successfully achieved the development of the digital competences of the teams involved and the promotion of the culture of collaborative work, of these same teams, with the exercise of good practices

**Keywords:** Corporate Education. Technology. Digital Transformation. Digital Competencies.

## 1 Introdução

A internet, o advento de novos meios de acesso a ela, os conteúdos acessíveis e armazenados tanto em tecnologias de nuvem quanto em outros formatos de memória, e a busca das pessoas por novas formas de consumir conteúdos, enfim, toda essa nova realidade tem proporcionado ambientes maleáveis e interativos. Isso tem feito surgir uma ampla gama de vias virtuais que dão acesso a muitos dados e informações disponíveis para serem transformados em conhecimento (MARKOSKI, 2017).

A gestão desse conhecimento passou a ser um fator estratégico para as organizações que buscam se manter no mercado, e não apenas sobreviverem e reagirem às pressões da economia e da sociedade, mas também se consolidarem por meio da vantagem advinda da competitividade, de maneira sustentável (CABRAL; RANGEL; JUNIO, 2021).

Frente a esse enorme desafio, as organizações têm desenvolvido e adotado medidas para se manterem abertas, sensíveis e alinhadas às mudanças advindas do ambiente externo. Essas mudanças podem ocorrer de diversas formas. Avanços tecnológicos, novas demandas dos consumidores, tendências da sociedade frente a novos enfoques (como diversidade, inclusão, respeito às minorias, combate ao desperdício e sustentabilidade) são exemplos de forças externas que podem influenciar o posicionamento estratégico das organizações.

Considerando o cenário atual em que se encontram as organizações, a questão motivadora deste artigo é posta da seguinte maneira: Como as competências digitais desenvolvidas a partir da educação corporativa podem contribuir para a aprendizagem organizacional? Frente a essa problematização, foram estabelecidas três proposições.

A primeira proposição sugere que a educação corporativa pode acelerar a transformação digital nas organizações. A segunda propõe que existem competências digitais que corroboram a capacidade de gestores e instrutores para planejar, desenvolver, implantar e avaliar as práticas de educação corporativa. Já a terceira proposição coloca em exame que as competências digitais dos gestores e instrutores da educação corporativa podem fomentar a aprendizagem organizacional.

Considerando a relevância da educação corporativa para as empresas e a possibilidade de alavancar as práticas didáticas por meio de conhecimentos e aptidões relativos a recursos tecnológicos, esse artigo teve como objetivo geral analisar como o desenvolvimento de competências digitais contribui para a aprendizagem organizacional.

Para atender o propósito principal, este trabalho buscou atingir os seguintes objetivos específicos: apresentar os conceitos de educação corporativa, aprendizagem organizacional, transformação digital e competências digitais; identificar as competências digitais que viabilizam o planejamento, o desenvolvimento, a implantação e a avaliação de uma prática de educação corporativa; e, finalmente identificar quais competências digitais de gestores e instrutores que atuam na educação corporativa podem contribuir para aprendizagem organizacional.

Com a finalidade de gerar conhecimentos para aplicação prática, a natureza da pesquisa levou a objetivos descritivos e explicativos. Com uma abordagem qualitativa, o procedimento adotado foi o estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio da leitura de outros textos acadêmicos e do relato de uma das autoras, que participou de um curso – Facilitação Online – realizado pelo Núcleo de Educação Corporativa de uma instituição de ensino – recursos esses que possibilitaram a estruturação e a produção do artigo.

O trabalho foi estruturado em partes, cuja ordem e distribuição possibilitaram o exame adequado dos dados e informações coletadas. A primeira parte teve como foco os conceitos-chave da pesquisa. A segunda se destinou a apresentar o método utilizado. A terceira de apresentar o estudo de caso. Por fim, foi possível promover a discussão das partes elencadas, discussão esta que resultou nas considerações que finalizaram a produção.

Considerando o que foi até aqui posto, segue a explanação da base conceitual que possibilitou a consecução do trabalho.

## **2 Referencial Teórico**

Com o fito de abordar conceitos que possam permitir o aprofundamento das reflexões possíveis no contexto da educação corporativa e da aprendizagem organizacional, este trabalho subsidia os argumentos que serão construídos com base nos conceitos adicionais de transformação digital e competências digitais. A partir desse embasamento teórico proposto, as próximas subseções se destinam à construção do referencial delineado.

### **2.1 Educação Corporativa (EC)**

A EC pode ser explicada como uma ação estratégica da organização. Essa ação ocorre em todos os níveis organizacionais, com vistas a fomentar o desenvolvimento de aptidões que possam garantir os resultados delineados no planejamento estratégico. Essa definição de EC concede uma perspectiva da qualificação como processo integrante de um conjunto de ações coordenadas para o desenvolvimento das competências profissionais da força de trabalho da organização. O resultado de ações como esta devem ser verificados em diversos aspectos organizacionais (PILATI; PORTO; SILVINO, 2009).

Uma das características organizacionais em relação à qualificação é a tendência de migração dos tradicionais programas de treinamento para a EC. O

conjunto de práticas educacionais que as organizações têm buscado promover por meio da EC buscam o desenvolvimento dos colaboradores, alinhando as metas futuras da organização e as competências consideradas críticas e relevantes para o seu negócio (MOSCARDINI; KLEIN, 2015b).

Dada essa relevância, as práticas de EC buscam favorecer a aprendizagem das pessoas e, por consequência, a aprendizagem das organizações, com base em inovação, empreendedorismo e liderança. As ações educacionais da EC viabilizam o incremento de competências profissionais demandadas para o sucesso da estratégia organizacional, não apenas para seus colaboradores, mas também para outros participantes de sua cadeia de valor no mercado, tais como parceiros, fornecedores e clientes (MOSCARDINI; KLEIN, 2015a).

Portanto, a atuação das organizações no mercado é fortemente influenciada por meio da EC, uma vez que essa ação estratégica de desenvolvimento de competências profissionais possibilita competitividade e lucro para a organização, bem como favorece a empregabilidade dos indivíduos (RAMOS et al., 2020). Deste modo, os programas de EC precisam despertar o interesse e a aderência das pessoas, respeitando a estratégia das organizações, com vistas a mudanças e melhorias que se refletem na aprendizagem organizacional frente aos desafios do mercado.

## **1.2 Aprendizagem Organizacional (AO)**

A Aprendizagem Organizacional é o processo pelo qual uma organização mantém e aprimora seu desempenho a partir da experiência de seus colaboradores, que ocorre, conforme a cultura da empresa, de forma individual ou coletivamente (SOUZA, 2004). Dessa forma, a maneira como ocorre a adaptação da empresa ao ambiente e como ela reage às mudanças é uma das características da Aprendizagem Organizacional.

Nesse contexto, o conhecimento das pessoas é encarado como parte da estratégia que, na maior parte das vezes, tem como objetivo aumentar a capacidade organizacional visando integrar os saberes de seus colaboradores. Implica em envolver as pessoas no processo decisório e na adoção de medidas para gerar, disseminar e utilizar o conhecimento, sendo caracterizado pelo registro e retenção dos saberes dos membros da organização (VALLADARES; LEAL FILHO, 2003).

Outrossim, uma organização focada na Aprendizagem Organizacional está sempre expandindo sua capacidade de criar seu futuro e busca estimular cotidianamente a capacidade de criar de seus colaboradores. Nesse sentido é o que fazem as Universidades Corporativas quando enfatizam a construção do conhecimento de forma compartilhada, ampliando a autoconfiança dos profissionais envolvidos no processo de aprendizagem (SENGE, 1990).

Percebe-se dessa forma que a Aprendizagem Organizacional envolve processos complexos de ação, reflexão e disseminação do conhecimento. Esses processos, por sua vez, são influenciados por variáveis que envolvem a dinâmica empresarial em seu contexto interno e externo. Sendo assim, uma das formas de se perceber a efetividade da Aprendizagem Organizacional é por meio da modificação e melhoria de processos, aumentando as capacidades da

organização na medida em que aumenta a capacidade dos colaboradores (SOUZA, 2004).

### **1.3 Transformação digital**

A transformação digital vivenciada no mundo contemporâneo é o resultado de contínuos processos de evolução humana. Porém, nas últimas décadas o mundo mudou numa velocidade exponencial de maneira que as tecnologias digitais mudaram os relacionamentos humanos, o modo de acessar informações, a comunicação e inclusive os hábitos de consumo. Todos esses aspectos e em tão pouco tempo, faz com que a humanidade altere sua forma de pensar, de viver e de se relacionar com o mundo.

Segundo Sevckenko (2005) mais de oitenta por cento das mudanças e inovações técnicas que ocorreram no mundo por meio dos seres humanos, aconteceram nos últimos cem anos, o que traz a esse momento da humanidade a característica de transformação, mutação, mudança para um novo formato de sociedade.

Na atualidade a construção do conhecimento acontece por meio das redes digitais, na interação do ser humano com a inteligência artificial, as pessoas se conectam e interagem por meio de redes, de ferramentas de “big data” que favorecem previsões e podem, se bem utilizados, gerar valor para as organizações. As realidades aumentadas e virtuais, pertencentes à chamada tecnologia imersiva, aproximam, na educação, o conteúdo à experiência do estudante ao mundo digital (FAVA, 2018).

Em que pesem todos esses avanços, quando observamos a educação formal, ainda não é possível perceber a transformação digital ser utilizada com a ênfase que se percebe nas práticas de mercado. Grande parte dos processos pedagógicos e metodologias utilizadas nas escolas são oriundos do século XIX, desconectados dos desafios do mundo contemporâneo. Segundo Costa (2004), o modelo pedagógico não acompanha as transformações sociais e econômicas, comprometendo o desenvolvimento profissional das futuras gerações. A incorporação de tecnologias digitais nas práticas pedagógicas formais ainda é um desafio a ser vencido.

Em relação às empresas, segundo Simonson (2019), quando se analisa as práticas de educação corporativa, percebe-se que a competitividade e as exigências impostas pelas práticas de mercado fazem com que mantenham-se atentas às mudanças para sobreviverem mercado e, como estratégia para tal fim, o processo educacional corporativo evolui incorporando tecnologias digitais que, para desenvolver pessoas, disponibilizam ações educacionais que facilitem a aquisição de conhecimentos vinculadas às necessidades organizacionais.

### **1.4 Competências digitais**

A transformação digital encenada pelas organizações até meados de Março de 2020 se apresentou de forma processual com o propósito de assegurar a excelência nos serviços prestados e dos produtos comercializados. Com a

pandemia do Coronavírus<sup>5</sup> o que se testemunhou foi a virtualização desses mesmos serviços e produtos em menos de 24 horas. Todos com um único objetivo: garantir sua existência e longevidade no mercado.

Dos Santos et al. (2020) ressaltam que muitas empresas já vinham passando por transformações, mas tiveram que acelerar essas mudanças de maneira não planejada para lidar com a necessidade do distanciamento. Na esfera social, transformações também tiveram que ser realizadas na forma como as pessoas estudam, comunicam e se entretêm. As tecnologias digitais possibilitaram uma resposta rápida para a pandemia e uma transformação em modelos de negócio, produtos e serviços.

Contudo, é muito importante destacar que quando se fala em transformação digital é muito comum essa transformação ser associada apenas a aquisição de equipamentos e infraestrutura, esquecendo-se essencialmente das pessoas que irão operar esses recursos. É aí que a educação corporativa consegue de fato agregar valor, quando compreende a urgência do desenvolvimento dessas competências e promove as ações educacionais adequadas para atingimento de suas metas.

Como o objetivo desse artigo é tratar especificamente de competências digitais, busca-se em Fleury e Fleury (2001, p. 188) apenas o conceito de geral competência que é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Ainda sobre competência, Fleury e Fleury (2001) explicam que as competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o know how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

Especificamente ao que compreende o conceito de competências digitais, esse foi se constituindo à medida que as Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) provocaram transformação em todos os âmbitos da sociedade (SILVA; BEHAR, 2019) e segundo o levantamento realizado pelas autoras, segue o Quadro 1 com os diferentes conceitos encontrados:

*Quadro 1 - Principais conceitos de Competência Digital*

| <b>ANO/ AUTOR</b>     | <b>DIMENSÃO</b>                | <b>CONCEITO</b>  |
|-----------------------|--------------------------------|--|
| (2005) ITU            | Ética, Tecnológica e Cognitiva | Conhecimentos, criatividade e atitudes necessárias para utilizar as mídias digitais para a aprendizagem e compreensão da sociedade do conhecimento   |
| (2005) Erstad         | Ética, Tecnológica e Cognitiva | Habilidades, conhecimentos e atitudes, mediante os meios digitais, para dominar a sociedade da aprendizagem.   |
| (2006) União Europeia | Ética, Tecnológica e Cognitiva | Uso seguro e crítico das tecnologias de informação para o trabalho, para o lazer e para a comunicação. Sustenta-se mediante as competências básicas em matéria de TIC: o uso do computador para obter, avaliar, armazenar, produzir, dar e |

<sup>5</sup> Ler mais em: <http://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/recomendacoes-2020/1112-recomendac-a-o-n-022-de-09-de-abril-de-2020>

|   |                                   |   |
|---|-----------------------------------|---|
|   |                                   | trocar informação, e se comunicar e participar em redes de colaboração pela internet.   |
| (2008)<br>Calvani,<br>Cartelli, Fini e<br>Ranieri | Ética, Tecnológica<br>e Cognitiva | Ser capaz de explorar e enfrentar as novas situações tecnológicas de uma maneira flexível, para analisar, selecionar e avaliar criticamente os dados e informação, para aproveitar o potencial tecnológico com o fim de representar e resolver problemas, e construir conhecimento compartilhado e colaborativo, enquanto se fomenta a consciência de suas próprias responsabilidades pessoais e o respeito recíproco dos direitos e obrigações.  |
| (2011)<br>Gutiérrez                               | Ética, Tecnológica<br>e Cognitiva | Conjunto de valores, crenças, conhecimentos, capacidades e atitudes para utilizar adequadamente as tecnologias, incluindo tanto os computadores como os diferentes programas e a Internet, que permitem e possibilitam a busca, o acesso, a organização e a utilização da informação a fim de construir conhecimento.   |
| (2011) Gisbert<br>e Esteve                        | Ética, Tecnológica<br>e Cognitiva | A competência digital como a soma de habilidades, conhecimentos e atitudes quanto aos aspectos não apenas tecnológicos, mas também informacionais, multimídias e comunicativos.   |
| (2012)<br>Anusca,<br>Ferrari                      | Ética, Tecnológica<br>e Cognitiva | [...] um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, estratégias e sensibilização de que se precisa quando se utilizam as TICs e os meios digitais para realizar tarefas, resolver problemas, se comunicar, gerar informação, colaborar, criar e compartilhar conteúdo, construir conhecimento de maneira efetiva, eficiente, adequada de maneira crítica, criativa, autônoma, flexível, ética, reflexiva para o trabalho, o lazer, a participação, a aprendizagem, a socialização, o consumo e o empoderamento. |
| (2013) Larraz                                     | Ética, Tecnológica<br>e Cognitiva | A capacidade de mobilizar diferentes alfabetizações, para gerar a informação e comunicar o conhecimento, resolvendo situações em uma sociedade em constante evolução.   |

*Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Silva e Behar (2019).*

O Quadro 1 demonstra não somente a pluralidade de conceitos a respeito da competência digital, como também toda sua complexidade, uma vez que esse intersecciona com tantas outras habilidades tão comuns no contexto profissional e escolar.

Isso se reforça com Barros (2016), ao fazer a leitura do mapa criado pelos autores Calvani et al. (2008) (Figura 1), pois afirma que a competência digital não traduz somente a ideia do uso técnico, de operacionalizar ferramentas, sendo um conceito mais amplo, relacionado com outras habilidades e conhecimentos.



Figura 1: Marco para a competência digital. Fonte: Calvani et al. (2008, p. 187), traduzido por Barros (2016).

O que se nota nessa representação, a partir da Figura 1, é que a competência digital está na intersecção das demais, pois isso mesmo ela não se restringe a apenas uma habilidade tecnológica.

E sobre essas outras habilidades e conhecimentos que Ala-Mutka et al. (2008) afirmam que competência digital envolve o uso confiante e crítico de TDICs para o emprego, a aprendizagem, o autodesenvolvimento e a participação na sociedade. Esta ampla definição de competência digital fornece o contexto necessário (ou seja, o conhecimento, habilidades e atitudes) para trabalhar, viver e aprender na sociedade do conhecimento.

Explorando que habilidades são essas, Calvani et al. (2010), apresentam as dimensões e subdivisões da competência digital, ilustrada na Figura 2:

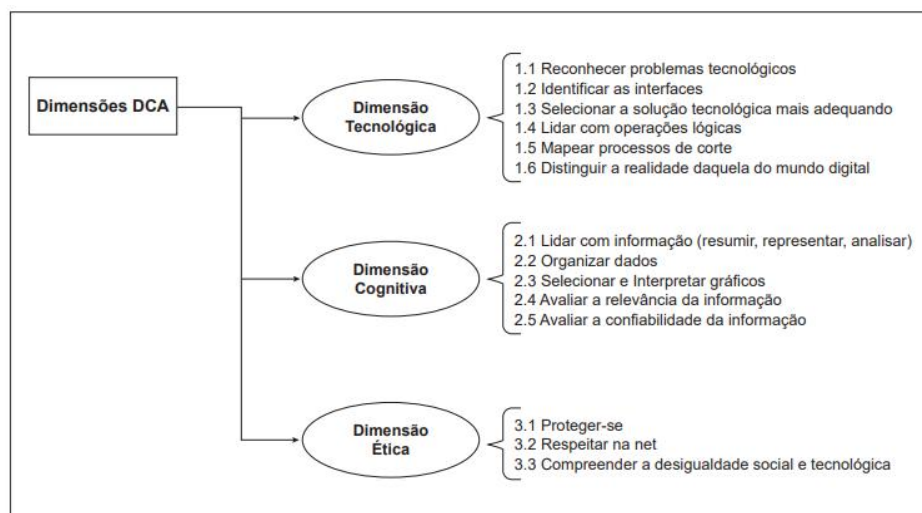


Figura 2: Dimensões e subdivisões da Competência Digital. Fonte: Calvani et al. (2010, p. 164) traduzido por Silva e Behar, 2019



As dimensões e subdivisões apresentadas na Figura 2 ilustram muito bem a intersecção prevista na Figura 1, pois elas se relacionam, denotando o que chamamos de competência digital. Apenas para fins explicativos, a sigla DCA (*Digital Competence Assessment*) significa Avaliação das Competências Digitais.

Nessa busca pelo conceito de competência digital foi possível encontrar outros diferentes termos ligados a esse, como a alfabetização digital, o letramento digital e a fluência digital, que de acordo com Silva e Behar (2019) implicam em diferentes processos interligados e representam a experiência e prática dos sujeitos em relação ao uso das tecnologias digitais.

O que se sabe é que um novo processo de socialização e cultura iniciou através das TDICs, influenciando as formas de aprender, comunicar e interagir, transformando a maneira como se interpreta e se responde ao mundo real e virtual. Por isso, esse conceito vai além dos letramentos, já que se trata de um conceito complexo que envolve um conjunto de elementos, CHA, os quais devem ser mobilizados frente a uma situação nova (SILVA; BEHAR, 2019).

### **3 Método**

A natureza desse trabalho é uma pesquisa aplicada, de objetivos explicativos, com abordagem qualitativa, conhecida como estudo narrativo de tópicos, obtidos a partir do relato, documentos e anotações pessoais (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O desenho narrativo muitas vezes é um esquema de pesquisa, mas também uma espécie de intervenção, pois ao contar uma história ajuda a pensar em questões que não eram claras ou conscientes (CRESWELL, 2005 apud SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O material e-book *Facilitação online: co-crie resultados coletivos onde seu time estiver*. Apostila 1, 2, 3 e 4 . Cuidadoria, 2019. Atualização: abril 2020, foi disponibilizado no ambiente virtual de aprendizagem - TEAMS - aos participantes do curso do Núcleo de educação corporativa da instituição de ensino. O relato e as anotações pessoais foram obtidos com uma das autoras que participou do curso, cujos apontamentos foram feitos em relação ao curso e as facilitadoras desse.

A estrutura do problema-solução desse estudo ficou assim: contexto (curso *Facilitação Online* oferecido pelo Núcleo de Educação Corporativa de uma instituição de ensino e facilitado via plataforma TEAMS); caracterizações (uma das autoras desse artigo é quem faz o relato); ações (planejamento, desenvolvimento, implantação e avaliação do curso *Facilitação Online*); problema (como o desenvolvimento de competências digitais contribui para a aprendizagem organizacional) e resolução (benefícios para a instituição em questão) (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

### **4 Resultados e Discussão**

Para ilustrar os impactos do desenvolvimento de competências digitais para a aprendizagem organizacional, apresentamos como estudo de caso uma iniciativa do Núcleo de Educação Corporativa de uma instituição de Ensino,

localizada no estado de São Paulo. A Sede localiza-se na Capital e suas unidades educacionais estão distribuídas pelo Estado.

Atendendo a uma demanda recorrente dos gestores das unidades educacionais e reconhecendo a necessidade de desenvolver nas equipes, Analistas e Coordenadores, competências digitais e a habilidade de facilitar grupos, o Núcleo de Educação Corporativa criou a solução educacional a distância, Facilitação Online.

Vale ressaltar que esse Núcleo criou uma metodologia própria para levantamento das demandas por desenvolvimento e ou treinamento, além de ter mapeado as competências das equipes que atuam na instituição, organizadas em essenciais e específicas. Essa solução criada, por exemplo, atende a necessidade de desenvolvimento de competência específica, pois para esse grupo de funcionários é esperado que eles facilitem grupos e com a pandemia, a necessidade de facilitação online se fez urgente!

Com carga horária de 12 (doze) horas, a oferta foi organizada em 4 (quatro) aulas de 3 (três) horas cada, sendo realizado no ambiente virtual de aprendizagem – TEAMS – uma vez por semana, no formato online, também conhecida como aulas síncronas. Além dessa organização para oferta, foi proposto como estratégias de ensino aprendizagem a sala de aula invertida e apresentado diversas ferramentas digitais para sua operacionalização.

Quem realiza o relato, apresentando todas as etapas, é uma das autoras deste artigo, que atua há quatorze anos como Analista Educacional, no desenho de soluções educacionais.

### **3.1 Facilitação Online**

Com uma semana de antecedência para o início do curso, as instrutoras (três profissionais do Núcleo de Educação Corporativa) abriram o ambiente virtual de aprendizagem – TEAMS – e disponibilizaram materiais para leitura prévia. O objetivo era apresentar conceitos relevantes para que o início das discussões com o grupo no ambiente virtual fosse mais assertivo.

A estratégia “sala de aula invertida”, que implica de forma planejada e no tempo adequado disponibilizar conteúdo aos participantes para leitura prévia, otimizou o tempo em aula consideravelmente, pois eles trouxeram para aula online as dúvidas para serem abordadas e explicadas no grupo. Essa ação favoreceu o desenvolvimento das competências digitais dos participantes, pois era esperado que os funcionários fizessem uso prático e imediato das ferramentas apresentadas.

As quatro aulas foram intencionalmente planejadas, considerando cada momento de uma facilitação online. Os participantes, coordenadores que atuam na gestão de equipes das unidades educacionais, tendo como um dos principais fazeres a facilitação de grupos de trabalho tanto no presencial como no online, foram organizados em grupos e subgrupos, de acordo com o método / prática escolhida, todos interagem na ferramenta previamente descrita, a fim de desenvolver a competência digital prevista.

No total eram 20 (vinte) participantes e cada grupo ficou previamente organizado com 05 (cinco) pessoas, as quais teriam atividade em todas as aulas. Como o conteúdo foi enviado previamente, os participantes conseguiam fazer sua leitura prévia e se organizar para a atividade do dia.

As facilitadoras, todas funcionárias do Núcleo de Educação Corporativa, proporcionaram um ambiente que favoreceu aos participantes aplicarem na prática, os conhecimentos e ferramentas online que foram apresentados. Essa vivência possibilitou experienciar métodos e práticas com o uso de diferentes tecnologias, inclusive avaliando sua pertinência para atingimento dos objetivos propostos.

Resumidamente, o curso ficou assim estruturado, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Resumo da estrutura curricular da solução educacional *Facilitação Online*

| <b>AULAS</b>                                      | <b>MÉTODO OU PRÁTICA</b>                  | <b>COMPETÊNCIA DIGITAL</b>  | <b>FERRAMENTAS</b>                                   |
|---|---|---|--|
| 1 – Propósitos e Princípios da Facilitação Online | Metodologia do Círculo (Art of Hosting)   | Criar, planejar e executar experiências de aprendizado online   | Mentimeter e Jamboard                                |
|   | Open Space (Art of Hosting)               |   |  |
| 2 – Criando o Ambiente para Experiências Online   | Quem sou eu?                              | Criar formas de comunicar e de colaborar para gradualmente construir ambientes de autonomia e corresponsabilização online | Jamboard e Planilha pré-formatada do Google Sheets   |
|   | 1-2-4-All (variação para online: 1-4-All) |   |  |
| 3 – O tempo virtual e a tecnologia da colaboração | World Café                                | Anfitriar sessões online explorando a interação das pessoas com objetivos específicos                                     | Jamboard, Miro, Mural pré-formatado do Google Sheets |
|   | Clínica de Caso (Teoria U)                |   |  |
| 4 – Design de Jornadas Online                     | Entrevista apreciativa                    | Desenhar jornadas online  | Jamboard e Google Form                               |
|   | Que bom / que pena / que tal?             |   |  |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em fontes documentais.

Essa organização, conforme Quadro 2, favoreceu a compreensão do grupo em relação ao curso, pois cada aula tinha uma intencionalidade e algumas ferramentas previamente apresentadas para seu uso.

Ao que compreende o quesito avaliação, as práticas vivenciadas durante o curso eram validadas por indicadores importantes para reconhecer se o que fora planejado viabilizou a implantação e o desenvolvimento do proposto. Esses indicadores resumidamente são traduzidos por meio das seguintes atividades: cria experiências de aprendizado online; planeja experiências de aprendizado online; executa experiências de aprendizado online; cria formas de comunicar em ambientes online; colabora em ambientes online; constrói ambientes de autonomia e corresponsabilização online; anfitriã sessões online; explora a interação das pessoas no online com objetivos específicos e desenha jornadas online.

E como forma de assegurar que as competências digitais desenvolvidas são efetivamente colocadas em prática, esse grupo de funcionários que participou dessa turma criou uma dinâmica na instituição de convocar quem participou do curso para auxiliar na construção das facilitações online. Dessa forma é também estimulado e promovido o trabalho colaborativo entre as equipes.

Tendo até este ponto apresentado as informações emergentes a partir da pesquisa realizada, promovendo de modo concomitante a discussão dos resultados expostos, este trabalho parte para as considerações finais a respeito da investigação realizada.

## **5 Considerações finais**

Esse artigo se propôs analisar como o desenvolvimento de competências digitais contribui para a aprendizagem organizacional e para isso escolheu-se dois caminhos possíveis, os quais se complementam: levantamento bibliográfico com as principais referências a respeito dos temas identificados como chave e um estudo de caso a partir do relato feito por uma das autoras desse artigo, que participou de uma iniciativa do Núcleo de Educação Corporativa de uma instituição de ensino, localizada no estado de São Paulo.

Das proposições apresentadas, a primeira proposição sugeria que a educação corporativa podia acelerar a transformação digital nas organizações, a qual se confirma, pois as iniciativas da educação corporativa podem acelerar a transformação digital nas organizações, uma vez que é essa frente responsável, nas organizações, para identificar as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades no contexto do trabalho.

Já a segunda propunha que existem competências digitais que corroboram a capacidade de gestores e instrutores para planejar, desenvolver, implantar e avaliar as práticas de educação corporativa e, a partir do estudo de caso, fica explícito que sim, inclusive algumas delas são comentadas ao longo do artigo.

E a terceira proposição colocava em exame que as competências digitais dos gestores e instrutores da educação corporativa poderiam fomentar a aprendizagem organizacional, a qual também se confirma, uma vez que no estudo de caso fica evidente que as competências digitais dos instrutores da

educação corporativa fomentam a aprendizagem organizacional, a começar pelas equipes envolvidas na iniciativa.

O que se percebe a partir desse estudo é que além das competências digitais desenvolvidas a partir da solução educacional – Facilitação Online – as instrutoras promovem também a cultura do trabalho colaborativo com o exercício de boas práticas. Ou seja, fica o convite para os funcionários que participaram dessa iniciativa construírem suas facilitações envolvendo os funcionários que estavam na turma.

E por fim, mas não menos importante, reconheceu-se a relevância de aprofundar estudos a respeito dos temas: alfabetização digital, letramento digital, fluência digital, abordando “cultura e mindset digital”, que ao longo do nosso trabalho apareceram de forma recorrente e podem oportunizar futuras pesquisas.

## Referências

ALA-MUTKA, K.; PUNIE, Y.; REDECKER, C. Digital competence for lifelong learning. **Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)**, European Commission, Joint Research Centre. Technical Note: JRC, 2008, 48708: 271-282.

BARROS, R. S. **Competências digitais para o trabalho na sociedade conectada: estudo de caso em uma organização pública**. Tese de Doutorado, 2016.

CABRAL, J. A.; RANGEL, R. R.; JUNIO, N. P. A. Educação corporativa como geradora de vantagem competitiva para as organizações, em ambiente de rápidas mudanças. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 4, p. 39303–39316, 1 mar. 2021.

CALVANI, A.; FINI, A.; RANIERI, M. Models and instruments for assessing digital competence at school. **Journal of e-Learning and Knowledge Society**, v. 4, n. 3, p. 183-193, 2008.

CALVANI, A.; FINI, A.; RANIERI, M. Digital Competence in K-12: theoretical models, assessment tools and empirical research. **Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura**, [en línia], n. 40, p. 157-71. 2010.

COSTA, F. **O que justifica o fraco uso dos computadores na escola**. Polifonia, Lisboa: Edições Colibri, n.º7, p.19-32. (2004).

DOS SANTOS, A. C. A.; BORTOLOTO, G. T., SOUZA, C. A.; VIANA, A. B. N. Como o coronavírus acelera a transformação digital. **Congresso Transformação Digital 2020**. 2020.

FAVA, R. **Trabalho, educação e inteligência artificial: a era do indivíduo versátil**. Porto Alegre: Penso, 2018.

FLEURY, M. T. L., & FLEURY, A. (2018). Construindo o conceito de competência. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

MARKOSKI, L. A. Educação corporativa: o papel do e-learning. **SUCEG - Seminário de Universidade Corporativa e Escolas de Governo**, v. 1, n. 1, p. 30-41, 4 dez. 2017.

MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z. Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 89-102, 16 jun. 2015a.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 84-106, fev. 2015b.

PILATI, R.; PORTO, J. B.; SILVINO, A. M. D. Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação? **RAE eletrônica**, v. 8, n. 2, dez. 2009.

RAMOS, T. B. DA S. *et al.* A gestão do conhecimento organizacional vista por meio do conceito de educação corporativa. **Multidebates**, v. 4, n. 2, p. 227-232, 29 jun. 2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SEVCENKO, N. **A corrida para o século XXI**: no loop da montanha-russa. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

SILVA, K. K. A.; BEHAR, P. A. Competências Digitais Na Educação: Uma Discussão Acerca Do Conceito. **Educação em Revista [online]**. v. 35, 2019.

SIMONSON, M. **Research in distance education**: a summary. Quarterly Review Of Distance Education, v. 20, n. 3, 2019.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, vol 3, nº1, art.5, 2004.

TAHIR, A.; NAEEM, H.; SARFRAZ, N.; JAVED, A.; ALI, R. Organization learning and employee performance. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 3, n. 2, jun. 2011.

VALLADARES, A.; LEAL FILHO, J. G. Gestão Contemporânea de Negócios: dimensões para análise de práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. maio/dez., 2003.