

MACROTENDÊNCIAS  
2023 - 2024

# EDUCAÇÃO CORPORATIVA



*A força do empreendedor brasileiro.*

Este estudo é uma publicação do Sebrae Inteligência de Mercado criado pelo Sebrae Rio.

O programa tem como objetivo oferecer às micro e pequenas empresas informações estratégicas estruturadas sobre diversos setores da economia brasileira e gerar conhecimento sobre e para os pequenos negócios a partir de uma ferramenta digital, com produtos de Inteligência Competitiva (IC) visando auxílio aos empresários para tomadas de decisões mais rápidas e assertivas para que cresçam de forma sustentável e competitiva.



[www.inteligenciademercado.rj.sebrae.com.br](http://www.inteligenciademercado.rj.sebrae.com.br)



# EDUCAÇÃO CORPORATIVA

MACROTENDÊNCIAS 2023-2024

RIO DE JANEIRO  
ANO 2023



*A força do empreendedor brasileiro.*

©2022. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro – Sebrae/RJ  
Rua Santa Luiza, 685, 7º andar, Centro, Rio de Janeiro /RJ. Telefone: (21) 2212-7700.

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,  
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

## **PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL**

Jésus Mendes Costa

## **DIRETOR-SUPERINTENDENTE**

Antônio Alvarenga Neto

## **DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO**

Sergio Malta

## **DIRETOR DE PRODUTO E ATENDIMENTO**

Júlio Cezar Rezende de Freitas

## **GERÊNCIA DE EDUCAÇÃO**

Antonio Carlos Kronemberger - Assessor

## **COORDENAÇÕES DE EDUCAÇÃO E CULTURA EMPREENDEDORA E DA ESCOLA SEBRAE DE NEGÓCIOS**

Antonio Carlos Kronemberger - Assessor

Patricia Moreira Sorares - Coordenadora

Amanda Alexandre Borges Fernandes - Coordenadora

Renata Maurício Macedo Cabral - Analista

Caio Moniz Almeida - Analista

Fernanda Pinheiro Lisboa Werneck de Carvalho - Analista

Renan Barbosa Santos - Analista

Suzana Elisa Cunha Marques - Analista

Ingrid Balbino Areais - Analista

Thaissa Ferreira de Souza Lima - Analista

Keylen de Paula Nunes Braga - Terceirizada

Milton Ferreira Dias Junior- Terceirizado

Adriana dos Santos - Terceirizado

Analice dos Santos Ferreira

## **GERÊNCIA DE CONHECIMENTO E COMPETITIVIDADE**

Margareth de Sousa G. Carvalho – Gerente

Mara Cristian Godoy Silva – Analista

Tayná Luiza Batista Arruda – Terceirizada

Julio Cezar Proença da Cruz – Estagiário

## **CONSULTOR CONTEUDISTA SEBRAE RIO**

Bernardo Medina

## **DIAGRAMAÇÃO**

Sigla

## **BANCO DE IMAGENS**

Freepik

### **Bibliotecário catalogador**

Leandro Pacheco de Melo – CRB 7ª 5471

M491 Medina, Bernardo.

Macrotendências 2023-2024 : educação corporativa / Bernardo Medina. – Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2023.

45 p.

ISBN 978-65-5818-371-6

1. Tendência de mercado. 2. Educação corporativa.  
3. Rio de Janeiro. I. Sebrae/RJ. III. Título.

CDD 658.3124

CDU 658.011.8

# PREFÁCIO

O Sebrae Rio – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro – é uma entidade privada sem fins lucrativos que tem como objetivo fomentar o empreendedorismo e a formalização de empresas, estimulando a geração de emprego e renda, utilizando programas específicos de desenvolvimento da cultura empreendedora e de capacitação empresarial.

A Gerência de Educação do Sebrae Rio tem como principal objetivo fomentar a educação empreendedora e o desenvolvimento da gestão dos pequenos negócios, por meio de soluções educacionais inovadoras, contribuindo para a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas no Estado do Rio de Janeiro.

## Sobre este estudo

A Gerência de Conhecimento e Competitividade do Sebrae Rio elaborou esse estudo com o intuito de que os pequenos negócios possam se valer de informações estratégicas e tomem decisões mais assertivas e seguras, principalmente nesse momento em que o mundo passa por transformações significativas.

O conteúdo visa contribuir para que os empreendedores e empresários da área educacional possam vencer os crescentes desafios do mercado, além de fortalecer a educação corporativa no Estado do Rio de Janeiro.

Espera-se que as empresas possam se valer das informações contidas neste estudo para repensar seus negócios de forma que se recuperem e se tornem mais competitivas no mercado, considerando que a competitividade aumenta a cada dia por conta de mudanças no comportamento do consumidor, das novas tecnologias e da inclusão digital.

Por isso, é imprescindível que as mesmas incorporem a inteligência competitiva, visando melhorar seu posicionamento no mercado com vantagem competitiva, além de gerar mais lucros para o negócio.

# APRESENTAÇÃO

A era pós-Covid vem sendo construída dia após dia, com impactos e mudanças rápidas e profundas.

Em adição às incertezas mundiais derivadas da pandemia, desde 2020, os negócios estão se deparando em 2022, com o retorno da inflação, com as consequências da guerra na Ucrânia, além da permanente preocupação com as alterações climáticas e a explícita necessidade de transformação digital.

Para o crescimento dos negócios em 2023/2024, faz-se necessária, inicialmente, uma flexibilização de gestão que permita a adaptação a tempos imprevisíveis.

A educação corporativa é uma estratégia de negócio que usa o ensino de habilidades e comportamentos específicos e contextualizados para ajudar a empresa a crescer. Na prática, ela aperfeiçoa as skills das pessoas a partir dos interesses da empresa, mas sem deixar de lado a experiência do colaborador. E ao unir o desenvolvimento das pessoas e o do negócio, dá mais clareza ao porquê de cada tarefa executada.

Por meio da educação corporativa é possível gerar um crescimento sustentável para a empresa a longo prazo. E isso é feito com a criação de um sistema de aprendizagem contínua para os colaboradores, que ajuda a renovar e a perpetuar a organização, além de ser essencial para nivelar o conhecimento na empresa e evitar que a operação pare caso alguém fique indisponível.

Além disso, educação corporativa deve ser considerada como uma fonte de criação de diferenciais competitivos, pois quando se qualificam pessoas, automaticamente qualifica-se também os processos, produtos e serviços. Em suma visa integrar as pessoas com a cultura do negócio, qualificá-las constantemente, desenvolver sucessores e fazer do capital intelectual um diferencial da empresa.

Este estudo tem como objetivo apresentar as vantagens de se investir na educação corporativa como uma vantagem competitiva para as empresas alinhando o tripé gestão de pessoas + gestão do conhecimento + estratégia da empresa para alavancar os resultados do negócio, e apresentar as macrotendências 2023-2024.

Boa leitura!

# SUMÁRIO

Capítulo 1	
A EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....	8
1.1 Tendências do setor .....	11
Capítulo 2	
NOVAS TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS PRÁTICAS ENVOLVIDAS .....	22
Capítulo 3	
A IMPORTÂNCIA DE SE ADEQUAR A ESSES NOVOS FORMATOS DE APRENDIZAGEM .....	29
Capítulo 4	
COMO USAR A EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA ENVOLVER OS DIVERSOS TIPOS DE GERAÇÕES .....	32
Capítulo 5	
COMO OBTER UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE EM TEMPOS MODERNOS .....	36
Capítulo 6	
AÇÕES RECOMENDADAS .....	39
BIBLIOGRAFIA .....	42

# A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O mercado de trabalho está passando por constantes e aceleradas mudanças nos últimos tempos. O cenário de contínuas transformações, que parecia ser algo contingente e relacionado a circunstâncias específicas, é, na realidade, uma das características inerentes ao momento que estamos vivendo, em que o avanço tecnológico alcançou uma velocidade nunca vista.

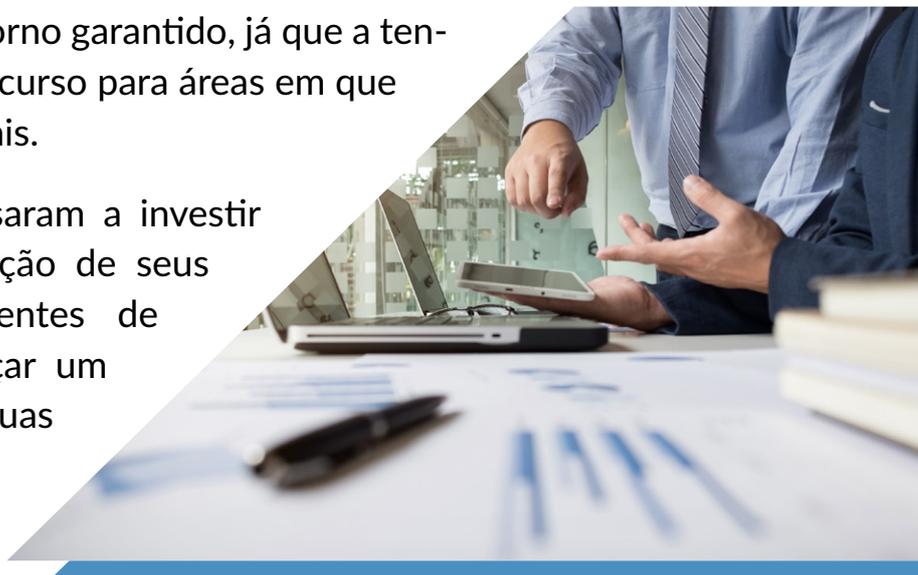
Dentro de um contexto em que as máquinas se aperfeiçoam e se aprimoram mais a cada dia, é possível perceber:

- **A substituição da mão de obra:** máquinas passam a executar tarefas, antes executadas por seres humanos, de forma mais rápida e precisa; e
- **A aplicação de conhecimentos:** máquinas são projetadas desde o princípio para colocar em prática conhecimentos que os seres humanos levam tempo para construir. Isso otimiza o ritmo de trabalho.

Diante disso, fica latente, portanto, o questionamento do que fazer para que as pessoas que trabalham em ambientes corporativos se atualizem de forma mais rápida, acompanhando o ritmo de desenvolvimento das tecnologias.

Lembremos que as rotinas de trabalho do mundo empresarial costumam ser intensas e preenchem quase todo o tempo dos funcionários. Além disso, a mera destinação de verbas para a educação individual de cada colaborador nem sempre é um investimento com retorno garantido, já que a tendência será cada um direcionar o recurso para áreas em que estão seus projetos e gostos pessoais.

Em razão disso, as empresas passaram a investir cada vez mais recursos na educação de seus colaboradores dentro dos ambientes de trabalho, para que possam alcançar um desempenho ainda maior em suas áreas de atuação.





**ATENÇÃO  
EMPRESÁRIO**

**A ideia de manter e investir em um funcionário da própria empresa é mais econômica do que a de ter que contratar pessoas “já prontas”, mas que ainda não estão familiarizadas com a cultura organizacional.**

Esse fator se torna ainda mais relevante diante de dados como os revelados pelo relatório da Brasscom, Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias Digitais, segundo o qual a área de **Tecnologia da Informação demandará cerca de 420 mil profissionais até 2024.**

Apesar de ter um alto número de vagas, ela se contrapõe ao número bem inferior de formação de mão de obra anual e desperta um alerta para o risco de um apagão de profissionais qualificados para ocupar os postos vagos. Ou seja, nas áreas ligadas à tecnologia, por exemplo, já se identifica um grande déficit de mão de obra disponível.

### **Como está o Brasil diante desse cenário?**

- O país capacita anualmente 46 mil pessoas com perfil tecnológico aptas à área de TI;
- No entanto, segunda a projeção da Brasscom, serão necessários cerca de 70 mil profissionais por ano para que as vagas sejam completamente ocupadas;
- Os especialistas apontam que as empresas terão que tornar as oportunidades mais atrativas; e
- O momento é ideal para investir em Educação Tecnológica.

Outro ponto decisivo é a percepção de que:

**Por um lado, os profissionais de todas as áreas terão de dominar a linguagem tecnológica pelo menos em um nível mais básico**

**Por outro lado, existem esforços que podem ser realizados nas próprias pessoas**

Para isso, cabe o aperfeiçoamento constante, sob pena de esses profissionais se tornarem obsoletos para o mercado caso não acompanhem as mudanças tecnológicas, sabendo operá-las.

O mercado tem ficado cada vez mais atento para o fato de que não basta trazer novos profissionais e de que encontrá-los já preparados será cada vez mais inviável. Assim, além de fornecer subsídios técnicos para as pessoas dominarem novos conhecimentos, é preciso prepará-las do ponto de vista comportamental, para que possam enfrentar a realidade presente de forma sensata, proativa e decidida.

## **Não basta investir na educação especializada!**

É preciso aproveitar e fazer uso de toda a bagagem de cada indivíduo, aproveitando suas experiências profissionais e pessoais, suas habilidades interpessoais, suas principais características, seus hobbies.

Além disso, é importante avaliá-los não apenas em relação aos cargos e funções exercidos, mas levar em consideração todo o aprendizado e o potencial de realização de cada pessoa, o que contribui para:

**Uma visão mais  
ampla e humana dos  
colaboradores**

**Ter expectativas mais  
realistas no momento de  
uma contratação**

A educação corporativa, ou educação empresarial, tem como objetivo:

- promover a aquisição, manutenção e divulgação de conhecimento dentro da empresa;
- contribuir com o crescimento da organização; e
- contribuir com o desenvolvimento dos colaboradores.

Os negócios que operam estrategicamente conhecem a importância de manter o capital humano em desenvolvimento contínuo e, por isso, enxergam a educação corporativa como um investimento.

Dessa forma, é importante capacitar o time de colaboradores para agir – e não apenas reagir – diante dos desafios, das mudanças e das adversidades.

Essa é uma das atitudes mais inteligentes para a manutenção da vantagem competitiva, pois a capacitação contínua aprimora as competências dos profissionais e, consequentemente, a qualidade dos serviços.

# 1.1 Tendências do setor

A educação corporativa é, portanto, uma estratégia voltada para a gestão de pessoas de uma empresa, em que as habilidades dos colaboradores devem ser desenvolvidas em favor do contexto organizacional. Na prática, as ações vão muito além de oferecer treinamentos ou de qualificação da mão de obra.

O processo de capacitação deve estar alinhado com os objetivos da empresa, para que os resultados gerados sejam ainda mais efetivos. Dessa forma, a promoção de programas de capacitação tem como principal objetivo aperfeiçoar as competências de cada colaborador, de acordo com os interesses e necessidades da empresa.

Quando uma organização identifica as competências de um profissional e trabalha no seu aperfeiçoamento, ela se torna muito mais competitiva, tanto pela alta qualificação do time quanto pela qualidade dos produtos e serviços prestados.

## Os pilares da educação corporativa

Resultados de Negócio	Gestão do Conhecimento	Experiência do Aluno	Autonomia
O principal papel da educação corporativa é ser uma ponte entre a empresa e suas metas principais. Por isso, cada ação deve sempre dialogar com os objetivos do negócio.	O sucesso dos programas depende de uma curadoria eficaz do conhecimento transmitido. É importante renová-lo regularmente com informações atuais e que possam ser aplicadas na rotina empresarial.	Apesar de o foco ser nas necessidades da empresa, deve haver um extremo cuidado com o colaborador. Se a experiência do aluno durante a capacitação não é agradável, as pessoas não se engajam com o aprendizado, não absorvem o conteúdo ensinado e não conseguem transformar o conhecimento em algo prático.	Entende-se que o colaborador é protagonista do próprio aprendizado, e escolhe momentos e assuntos da sua preferência dentro de uma seleção de materiais. Para isso, é preciso ter plataformas e formatos de conteúdo que dão a ele o controle da jornada.

O Fórum Econômico Mundial projetou, em 2020, uma ampliação do ensino intracorporativo para os próximos anos. Segundo os dados apresentados, estima-se que mais de 70% do total de colaboradores das empresas poderá ter acesso a esse tipo de treinamento até 2025.

O estudo alerta também acerca da extinção de aproximadamente de 85 milhões de empregos, porém, com a criação de outros 95 milhões. Sendo assim, investir em conhecimento tecnológico da sua área de atuação é o primeiro passo para garantir recolocação no mercado de trabalho.

É preciso garantir **criatividade, liderança e inovação**. As máquinas poderão resolver problemas de vários tipos, mas o fator de decisão e visão estratégica continuará nas mãos das pessoas.

Muitos gestores e lideranças já perceberam a necessidade de investir em *reskilling* e *upskilling* de seus colaboradores.

Entre os benefícios dessa estratégia estão:

- a melhoria das perspectivas de longo prazo da empresa;
- o aumento da produtividade dos funcionários; e
- o potencial de atrair e reter talentos.

<b>Reskilling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Processo de capacitar novamente um profissional, desenvolvendo habilidades totalmente novas e que o preparem para dar uma direção diferente à sua carreira.</li><li>▪ Exemplo: uma vendedora que decida migrar de carreira e trabalhar como programadora.</li></ul>
<b>Upskilling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Consiste na melhoria e no aperfeiçoamento de um conjunto de habilidades que a pessoa já possui.</li><li>▪ Trata-se de um caminho de crescimento vertical, que otimiza suas competências, aumentando suas chances de ter sucesso ou conquistar novas oportunidades dentro da mesma carreira ou linha de atuação.</li><li>▪ Exemplo: um jornalista que produz conteúdo online e que faz um curso de SEO para melhorar o posicionamento do material que produz na página de resultados do Google e outros buscadores.</li></ul>

A educação corporativa tradicional, no entanto, não é suficiente. Não é mais possível pensar em educação nas empresas do ponto de vista de uma formalidade que precisa ser cumprida. Ao contrário, é necessária a criação de uma cultura de aprendizagem permanente:

Qualificação

Requalificação

Aprimoramento  
contínuo

Trabalho real

*Jeanne Meister, referência no trabalho com educação corporativa: “A educação corporativa se trata de um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização. (...) Ao invés de esperarem que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, [as corporações] resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa.”*

As empresas pararam de esperar que os colaboradores tivessem todas as habilidades necessárias para o trabalho já desenvolvidas e começaram a criar seus próprios sistemas de capacitação.

Nesse sentido, o atual desafio para as lideranças é preparar-se para um futuro de superaprendizado, em que seja possível desenvolver as habilidades necessárias tanto no nível individual quanto das equipes e organizações. A aprendizagem deve estar integrada ao próprio fluxo de trabalho.

## Os quatro objetivos principais da educação corporativa

Aumento da competitividade da empresa de forma saudável

Melhora da sinergia e colaboração entre as pessoas

Desenvolvimento de habilidades e comportamentos

Preparo das equipes para o inesperado

Algumas das vantagens indiretas identificadas são:

Resolução de <i>Turnover</i>	Aumento da produtividade	Melhoria do <i>employer building</i>	Estímulo da inovação
O colaborador sente-se grato e mais motivado a permanecer na empresa que investe em seu desenvolvimento. Isso promove uma maior retenção de talentos.	Pessoas mais bem-preparadas têm menos retrabalhos, dominam a execução das tarefas, sugerem melhorias e tomam decisões com mais rapidez e confiança.	As ações educativas ajudam a reforçar uma percepção positiva da marca para talentos em potencial.	Conhecer informações e técnicas do momento, ajuda na criação de produtos e serviços inovadores.

Outras tendências como o foco na modalidade on-line seguirão em alta nos programas de desenvolvimento, uma vez que as empresas já perceberam as facilidades que oferecem para o acompanhamento da evolução dos colaboradores e a produção de métricas para nortear as decisões organizacionais.

De acordo com o *Global Marketing Insights*, o mercado de *e-learning* deve dobrar de tamanho até 2027, passando de **US\$250 bilhões para US\$499,1 bilhões no período**, com grande participação da educação corporativa.

## Confira a seguir as principais tendências para o setor de educação corporativa:

### 1.1.1 *Lifelong learning*

Trata-se de um termo em inglês que, em tradução livre, significa “aprendizado ao longo da vida”. O conceito indica que a educação deve ser contínua:

- estudos permanentes e não durante um curto período de vida;
- trata-se, agora, de um trabalho constante e necessário de uma vida inteira.

Em períodos não muito distantes, cumprir somente os anos escolares e encerrar os estudos após a graduação, ou no máximo a pós-graduação, era considerado suficiente para se obter êxito em uma carreira ou profissão. Atualmente, esse cenário já se alterou bastante.

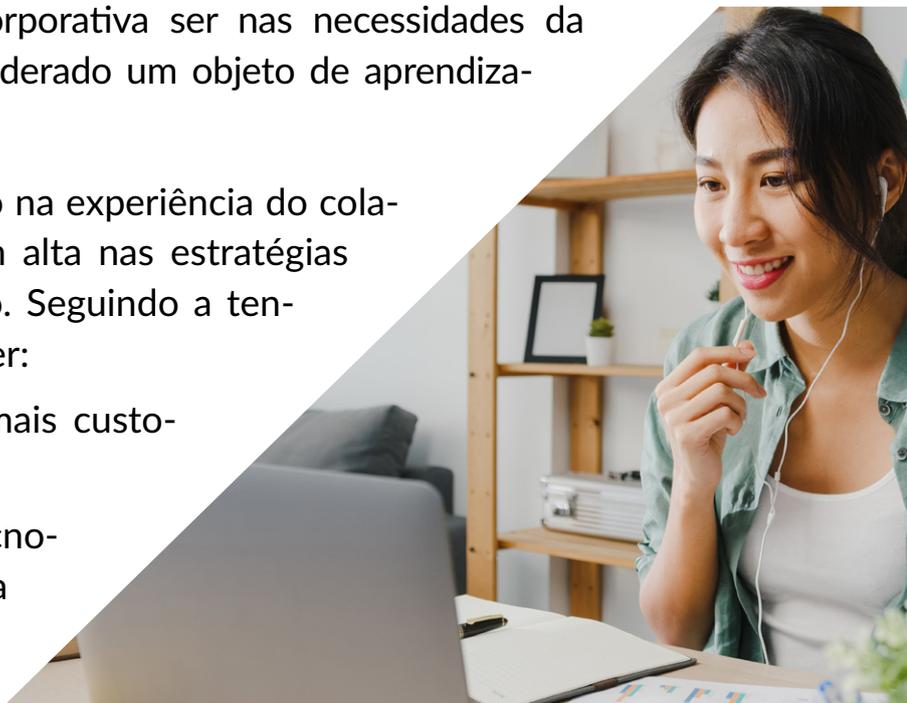
A educação formal, apesar de ainda ser muito importante e não dever ser menosprezada, é apenas uma parte da qualificação. O desenvolvimento profissional e pessoal passa a ser encarado como um processo unitário, que supera a mera conquista de um diploma.

### 1.1.2 Foco no colaborador

Apesar de o foco da educação corporativa ser nas necessidades da empresa, o colaborador não é considerado um objeto de aprendizagem, possuindo um papel ativo.

Assim, ações de educação com foco na experiência do colaborador também permanecerão em alta nas estratégias em treinamento e desenvolvimento. Seguindo a tendência, o ensino corporativo deve ser:

- hiperpersonalizado, cada vez mais customizado ao colaborador; e
- facilitado pelas plataformas tecnológicas de educação corporativa e recursos de Inteligência Artificial.



### 1.1.3 Wellbeing (bem-estar)

O período de isolamento e de restrições sofridos durante a pandemia, acarretou reflexos claros na saúde mental dos colaboradores. Esse fato despertou as empresas para reflexões importantes sobre saúde mental das pessoas no meio corporativo.

Programas voltados para o bem-estar dos colaboradores devem continuar no radar das companhias nos próximos anos, ensinando-os a reconhecer os sinais de problemas de saúde mental em seus colegas e si próprios, como estresse, esgotamento, ansiedade e a depressão.



#### PONTO DE ATENÇÃO!

A Vittude, empresa especializada em psicologia online e saúde emocional corporativa, realizou, em janeiro de 2022, a terceira edição do Corporate Mental Health Week, que reuniu líderes empresariais, executivos, psicólogos e especialistas em RH para debater sobre Educação Emocional Corporativa, melhores práticas de gestão e cuidados com a saúde mental dos colaboradores

como alavancas na geração de resultados consistentes e promissores dentro das organizações.

Segundo Tatiana Pimenta, CEO e co-fundadora da Vittude, acredita-se que “(...) a Educação Emocional Corporativa é a chave para fomentar a humanização contínua como cultura das empresas. É fundamental democratizar esse debate para instruir as corporações sobre as melhores práticas e caminhos que podem ser adotados (...) [e] difundir conhecimento (...)”

### 1.1.4 Universidades Corporativas

Universidades Corporativas são sistemas de ensino cuja criação e desenvolvimento têm vinculação com uma empresa, seja ela pública ou privada, e que representam uma tendência atualmente. Esses sistemas:

- auxiliam na organização no controle sobre os processos de aprendizado;
- facilitam treinamentos ligados às metas e aos resultados estratégicos da empresa;
- possibilitam projetos que podem ser de fácil adaptação ao formato on-line.

Ou seja, mais do que uma entidade destinada ao ensino geral, as universidades corporativas são **ferramentas estratégicas de um negócio** que atendem aos seus objetivos, usadas para o **aperfeiçoamento profissional dos colaboradores**, de modo que **suas evoluções se revertam em benefícios à própria empresa**.

Pelas suas características, as **universidades corporativas** não podem ser confundidas com as instituições tradicionais, uma vez que são **focadas nos objetivos de determinada empresa**.

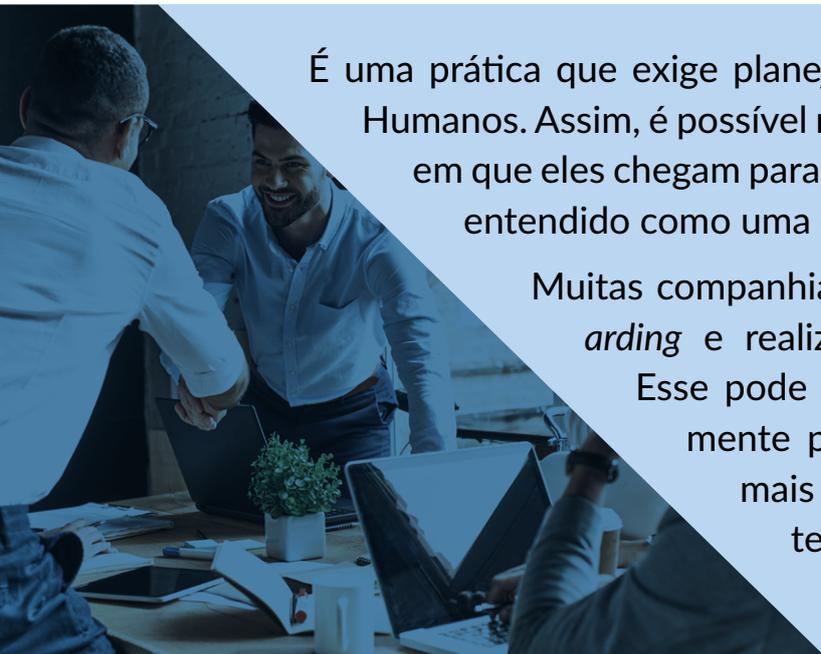


### 1.1.5 Onboarding

Esse tipo de treinamento deve auxiliar na apresentação da companhia ao novo colaborador e promover mais facilmente a integração à cultura organizacional em um modelo híbrido de trabalho.

## Onboarding: ficha técnica do processo de treinamento

<b>Propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Integrar o novo colaborador à equipe, à cultura organizacional e à forma de operação da organização.</li></ul>
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fornecer os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos necessários a fim de efetivamente se tornarem parte da equipe.</li><li>▪ Assegurar a adaptação e a retenção desse profissional.</li></ul>
<b>Etapas do processo</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Orientação</li><li>2. Supervisão</li><li>3. Acompanhamento</li><li>4. Treinamento</li></ol>
<b>Implementação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ O momento propício para iniciá-lo é logo após a contratação, período em que profissional, geralmente, está mais motivado e aberto para receber orientação e se adaptar com maior facilidade.</li><li>▪ Deve se estender somente até o funcionário estar à vontade em sua função.</li></ul>



É uma prática que exige planejamento por parte do setor de Recursos Humanos. Assim, é possível motivar os funcionários desde o momento em que eles chegam para o primeiro dia de trabalho, o que pode ser entendido como uma estratégia crucial de gestão de pessoas.

Muitas companhias ainda ignoram a importância do *onboarding* e realizam somente uma breve apresentação. Esse pode ser considerado um equívoco, principalmente porque o mercado se encontra cada vez mais competitivo, e as empresas que investem em talentos ficarão com os melhores profissionais.

## 1.1.6 Treinamento em *compliance*

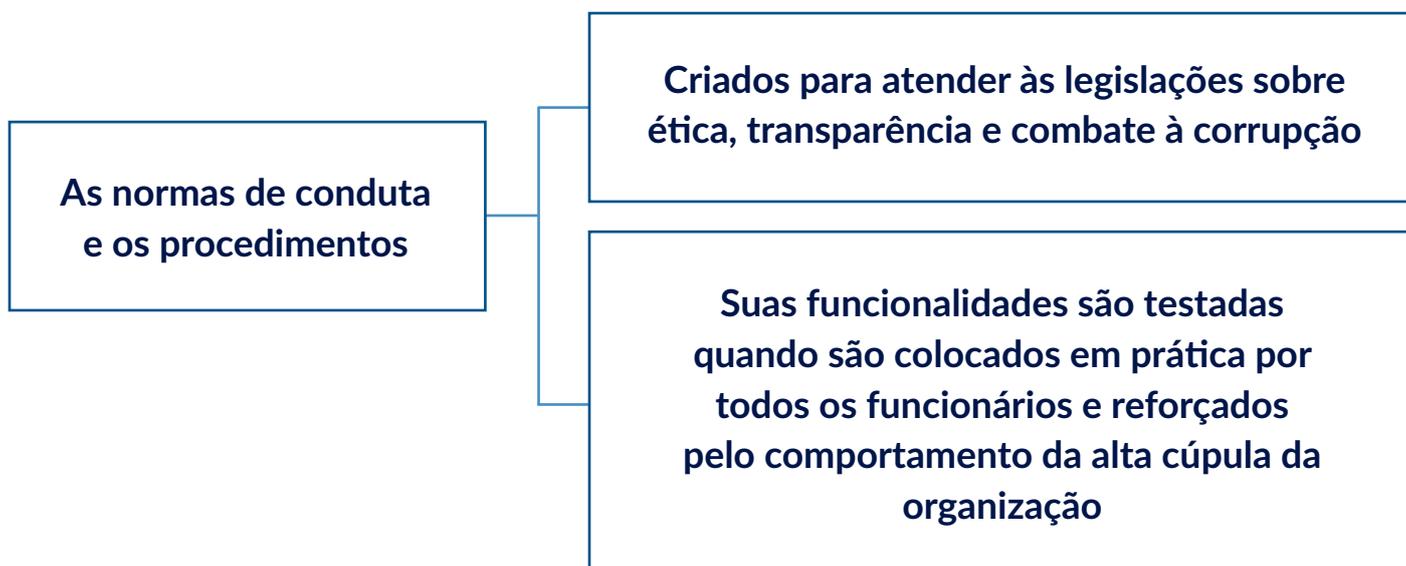
Nesse treinamento são abordadas práticas essenciais para qualquer tipo de negócio, como:

Práticas anticorrupção  
e antifurto

Trato de  
fornecedores

Novas orientações  
da LGPD

Um dos principais pilares dos programas de *compliance* é o engajamento dos profissionais de uma empresa através do treinamento. A construção e a consolidação da cultura organizacional acontecem no dia a dia da empresa.



O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) informa que para assegurar o envolvimento de toda a equipe, é necessária a disseminação das informações sobre as políticas de *compliance* no ambiente corporativo: “O investimento em comunicação e treinamento, a fim de educar e conscientizar toda a cadeia de valor da organização sobre *compliance*, é essencial para que o sistema seja efetivo”.

O órgão destaca, ainda, que essas políticas devem ser acessíveis e transmitidas de forma clara, objetiva e direta por meio de canais de comunicação já existentes na empresa, como jornal interno, lista de e-mails ou site.

Para ter a certeza de que todos estão cientes das informações, o IBGC orienta que as empresas encaminhem documentos para serem assinados pelos funcionários atestando o conhecimento sobre as normas e os procedimentos estabelecidos.

## 1.1.7 Programa de liderança

Esse programa é de fundamental importância para as empresas. Segundo pesquisa da consultoria BambooHR, divulgada pelo site da revista Época Negócios, 44% dos entrevistados atribuíram aos “chefes tóxicos” o motivo de seu pedido de demissão.

As principais reclamações são sobre:

- Líder que não mostra confiança;
- Líder que ignora o excesso de trabalho do funcionário;
- Líder que não dá orientações claras ou autonomia para a equipe e até mesmo se apropria do trabalho feito pelo seu liderado.



A última, surpreendentemente, é a questão mais respondida no estudo.

Formar líderes é essencial para o sucesso de um negócio no longo prazo. Gestores familiarizados com os processos internos e cultura da empresa é uma forma de garantir que a organização permaneça competitiva.

Por isso, é muito importante que as atuais lideranças identifiquem e desenvolvam sucessores que possam assumir suas funções quando o momento certo chegar. Essa questão deve ser avaliada no dia a dia, para se identificar aqueles que têm mais aptidão para liderar.

Um erro comum nas empresas, tanto no momento das contratações quanto no momento das promoções, é considerar apenas habilidades técnicas dos profissionais. Ser bom no que faz é muito positivo, mas ter as competências comportamentais certas é fundamental para quem almeja ocupar um cargo de gestão.

Pessoas com potencial de liderança têm:

- Boa comunicação verbal e escrita;
- Capacidade de escutar ativamente aos outros e de abordar os problemas alheios de forma empática;
- Capacidade de inspirar e motivar os colegas;
- Capacidade de resolver os problemas de forma equilibrada mesmo em momentos de tensão; e
- Muita iniciativa e visão estratégica.

Sem essas habilidades, o funcionário pode até ser um grande especialista em sua área de atuação, mas não será capaz de administrar uma equipe ou tomar as melhores decisões para o negócio.

## Por que estruturar um programa de desenvolvimento de lideranças é importante?

Porque assim a empresa evidencia aos colaboradores que é possível crescer profissionalmente dentro da organização, garantindo alta motivação em suas equipes de trabalho, além de ter bons gestores de alta performance e mais eficientes.



O que é importante para estruturar esses programas?

- definir bem as etapas e diretrizes;
- medir resultados é a base para ter sucesso nesse tipo de programa;
- criar uma política eficiente de feedbacks também é uma ferramenta poderosa, pois mostra ao colaborador quais são seus pontos fortes e em que precisa melhorar, com base em seus resultados e na avaliação de seu perfil comportamental.

Essas medidas são valiosas não só para formar futuras lideranças, mas também para desenvolver o potencial de todos os funcionários da empresa. No final, apenas alguns serão gestores, mas todos se tornarão profissionais melhores.



## NESTE CAPÍTULO VOCÊ VIU:

- Como as contínuas transformações tecnológicas vêm afetando o mercado de trabalho;
- Como as empresas vêm se comportando diante dessas mudanças do mercado, investindo em recursos de educação de seus colaboradores;
- Qual o lugar do Brasil diante desse cenário de mudanças;
- A questão da bagagem individual dos colaboradores e a educação especializada;
- As tendências do setor de educação;
- Alguns objetivos e vantagens da educação corporativa;
- As principais tendências do setor de educação.

# NOVAS TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS PRÁTICAS ENVOLVIDAS

Ainda existem muitos treinamentos nas empresas baseados em um modelo rígido e conservador de desenvolvimento, onde o foco é o “professor” em sala e não o “aluno”. Modelos que priorizam o ensino e não a aprendizagem.

Muitas organizações ainda não perceberam que novas tecnologias e conteúdos digitais irão complementar ou, ainda, substituir os métodos de ensino tradicionais.

É papel do profissional da área de treinamento e desenvolvimento influenciar a empresa a fim de oferecer diferentes formas de desenvolvimento de pessoas, tornando o colaborador o protagonista do processo de aprendizado.

A empresa deve apoiar os colaboradores para que encontrem a melhor metodologia para aprender de acordo com o perfil de cada um.



Somos interrompidos a cada **5 minutos** por aplicações de trabalho e ferramentas colaborativas.



**1% da semana** é o tempo disponível para se dedicar a treinamento e desenvolvimento. Isso representa **24 minutos** por semana.

A maioria dos colaboradores não querem assistir vídeos com mais de **4 minutos** de duração.



Pessoas desbloqueiam o celular **9x por hora**.

**63%** das pessoas usam o celular para acessar a internet, enquanto **27%** navegam por meio do computador.



**37%** dos colaboradores precisam de mobilidade no seu trabalho.

**2/3 dos colaboradores** reclamam que não têm tempo para terminar seu trabalho.



Atualmente, os colaboradores de uma empresa já estão imersos em um ambiente tecnológico, então faz muito sentido que a forma de apresentar conteúdos em um treinamento ou programa de capacitação também se dê em ambientes digitais. Os conteúdos sintetizados e fragmentados, que podem ser consumidos de forma mais rápida estão ganhando força no mercado.

## ABORDAGENS DE APRENDIZADO

### *Microlearning*

- É uma abordagem de aprendizado por meio de conteúdos breves, direcionados e concisos.
- Especialistas apontam para o desenvolvimento de cursos por aplicativos, como WhatsApp, que poderão ser um grande diferencial para as empresas.
- É uma tendência para os próximos anos, especialmente pela sua possibilidade de alcance e praticidade de consumo.

### *Social learning*

- Traz a possibilidade de compartilhar conhecimentos e experiências, sendo o ponto mais relevante a interação.
- As pessoas repassam seu conhecimento para os colegas de trabalho, seja por bate-papos, fóruns, reuniões e até mesmo em momentos destinados à troca de conhecimentos.
- Sua abordagem no dia a dia é feita por meio de um projeto que incentiva a troca de conhecimento entre os colaboradores.
- Além da vivência no dia a dia, ela aponta que as redes sociais têm sido grandes aliadas na disseminação desse modelo de aprendizado.
- No *social learning*, o que mais importa é a possibilidade de compartilhar conhecimentos e experiências, sendo o mais relevante a interação entre as pessoas.

### *Gamificação (gamification) e aprendizagem imersiva*

- Trata-se do uso de componentes ou elementos de jogos e de ambientes aumentados, simulados ou puramente artificiais (aprendizagem imersiva) como técnica de capacitação.
- O termo surgiu há alguns anos, quando princípios e mecânicas do universo dos games começaram a ser aplicados na vida real, motivando pessoas a solucionarem problemas reais.

- A integração da gamificação com técnicas de *immersive learning*, como Realidade Virtual (RV) e Realidade Aumentada (RA), deverá ser ainda mais fomentada nos próximos anos.
- A pandemia evidenciou o potencial do uso de tecnologias imersivas em diversos segmentos. Elas são definidas para aumentar ainda mais as abordagens de design instrucional prático.
- Na educação corporativa, a metodologia funciona por meio da aplicação de procedimentos que usam a mecânica dos jogos e temas lúdicos, que proporciona o relaxamento, entretenimento, sociabilidade e a potencialização de resultados.
- Através de um sistema de avanços e recompensas são itens cruciais para estimular os colaboradores a cumprirem suas atividades e mantê-los engajados.
- É possível abranger todas as faixas etárias, respeitando suas particularidades. A tecnologia ajuda a prender a atenção dos jovens, além de reciclar o conhecimento dos funcionários mais experientes, de maneira leve e divertida.
- A gamificação promove o reforço imediato da aprendizagem e instiga duas importantes características em um trabalhador: a cooperatividade e a competitividade. Com isso, permite a busca constante por melhorias.

PRINCIPAIS OBJETIVOS	BENEFÍCIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamento de equipes;</li> <li>▪ Integração novos funcionários (<i>onboarding</i>);</li> <li>▪ Reciclagem de conhecimentos de produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa;</li> <li>▪ Engajamento de colaboradores no cumprimento de metas;</li> <li>▪ Estímulo da criatividade e solução de problemas;</li> <li>▪ Captação e fidelização de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otimização dos recursos para treinamentos e reciclagem do conhecimento;</li> <li>▪ Estímulo do engajamento individual e coletivo;</li> <li>▪ Retenção de talentos, ao usar o esquema de recompensas pelas atitudes dentro da corporação;</li> <li>▪ Oferta de experiências envolventes;</li> <li>▪ Impulsionamento de vendas; Aumento da produtividade;</li> <li>▪ Facilitação da comunicação interna e externa;</li> <li>▪ Aumento da visibilidade da marca; Desenvolvimento da motivação individual;</li> <li>▪ Possibilidade de mensurar os resultados em tempo real.</li> </ul>

## Mobile Learning

- As estratégias de ensino envolvendo o *mobile learning* vêm crescendo cada vez mais no mercado educacional.
- O uso de dispositivos móveis para ter acesso ao estudo online, ajuda não só a alavancar o resultado da aprendizagem, como também permite tornar esse espaço mais personalizado e a rotina de estudo do colaborador mais flexível e adaptativa.
- Calcula-se que em 2020, o Brasil totalizava 234 milhões de smartphones ativos. Isso representa o equivalente a mais de um celular por habitante, segundo dados da Fundação Getúlio Vargas. O levantamento aponta que o celular deixou de ser um aparelho para receber chamadas e se transformou na principal ferramenta para trabalho, estudo e entretenimento.
- A tecnologia também tem o poder da adaptação contínua, da criação de novas oportunidades de capacitação de treinamentos para a evolução do time e das empresas.
- A utilização do celular em T&D (Treinamento e Desenvolvimento) se tornou uma realidade e as pessoas estão cada vez mais adeptas ao uso do aparelho para o aprendizado.

## Metaverso e educação corporativa

- Pode ser definido como um ambiente digital altamente imersivo, em que é possível experimentar vivências muito próximas das reais.
- Utiliza as tecnologias de realidade virtual e aumentada para proporcionar a imersão do usuário. Elas podem ser acessadas por meio de acessórios como óculos e manoplas, que são conectados a computadores ou smartphones.
- Isso é realizável com a ajuda de realidade virtual, realidade aumentada e internet com velocidade e boa conexão – principalmente após a chegada do 5G no Brasil.
- A partir da reunião dessas e de outras ferramentas tecnológicas, teremos a criação de espaços virtuais com cenários próximos à realidade com a proposta de simular situações que vivemos no dia a dia de maneira bem realista.
- A pesquisa *Global Marketing Insights* revelou que, até 2027 o setor de *e-learning* deve duplicar seu tamanho, recebendo investimentos de US\$ 499,1 bilhões, vindos principalmente de instituições comprometidas com a capacitação de seus funcionários.
- No setor educacional, a ideia é desenvolver, aperfeiçoar e popularizar as ferramentas de ensino híbrido, de modo a criar na próxima década um modelo de estudo mais sofisticado do que o presencial.

## Inteligência artificial aplicada à educação corporativa

- Uma das principais tendências na área de educação corporativa é o uso de Inteligência Artificial (IA), visto que ela promove uma aprendizagem rápida, criativa, além de explorar de diversos modos a captação do conhecimento para fixar os conteúdos com mais precisão e dinamismo.
- Outro ponto positivo é que a Inteligência Artificial consegue observar o modo como o profissional aprende e assim direcionar seus ensinamentos de uma forma didática e adaptada a cada perfil de aprendiz.

## Chatbots

- A primeira aplicação da Inteligência Artificial na educação corporativa são os *chatbots*.
- São programas de computador que buscam simular a conversação de um ser humano. Dessa forma, quando os profissionais interagem com os *chatbots* terão a impressão de que estão lidando com um outro indivíduo, e não somente com um programa.
- É interessante para reduzir a impessoalidade no aprendizado e gerar maior identificação dos profissionais com o conteúdo que está sendo exposto.
- Também é uma excelente ferramenta para a promoção de otimização do tempo e o bem-estar de quem interage com ela.

## Ensino Adaptativo

- Ofertar um ensino adaptativo é uma estratégia muito inteligente para otimizar o aprendizado dos profissionais.
- O programa observará de que forma o ensino pode ser ofertado àquele indivíduo, visando seu aprendizado mais rápido.
- Trata-se de uma ferramenta valiosa para a promoção do aprendizado, porque ele identifica o que, como e onde o profissional capta melhor os conhecimentos.

## Estabelecimento de métricas e acompanhamento simultâneo

- Nessa abordagem, observar cada etapa que o profissional precisa seguir para se desenvolver e conseguir atuar com alta performance.
- Um programa de acompanhamento de metas é possível quando a empresa possui objetivos estabelecidos e desenvolve métricas para atingi-los. É fundamental estabelecer métricas realistas.

- Após o estabelecimento das métricas é necessário fazer o acompanhamento simultâneo. Esse acompanhamento é imprescindível para garantir que os objetivos sejam atingidos e para identificar erros no processo antes que eles possam causar algum resultado maléfico ao negócio.
- O ideal é que as métricas sejam estabelecidas em conjunto com o colaborador, pois isso faz com que ele se sinta valorizado e que as etapas sejam mais realistas e mais fáceis de serem cumpridas.
- O ensino não é monótono e nem repetitivo, além de abordar os assuntos de modo criativo e com uma abordagem que promove a fixação dos conteúdos. Assim, o aluno será capaz de acessar aquela memória de uma forma mais simples.

### BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

- Precisão dos conhecimentos transmitidos;
- Facilitação da comunicação;
- Retenção da atenção dos profissionais;
- Dinamização dos conteúdos transmitidos;
- Captação a curiosidade e concentração do colaborador;
- Personalização dos conteúdos.

### Ensino Imersivo

- A prática de ensino imersivo permite ao aluno exercitar, na prática efetiva, uma determinada atividade, dentro mesmo da rotina de demandas da organização.
- Esse processo de imersão é comumente aplicado na esteira de uma trilha de ensino-aprendizagem. Nessa prática, instrutores e facilitadores promovem dinâmicas que simulam o contato do aluno com os objetos de aprendizagem.
- Há grandes potencialidades na aplicação dessas tecnologias no ambiente educacional corporativo. Como visto anteriormente, através delas pode-se criar, dese-  
nhar ou estabelecer interfaces entre o mundo real e o virtual, promovendo, assim, a interação do aluno com os conhecimentos vistos no treinamento promovido pela empresa.
- As tecnologias imersivas promovem uma maior absorção do aprendizado, evitando que o conhecimento seja perdido já nas primeiras horas depois de ser compartilhado.

- Os recursos tecnológicos, quando articulados com uma metodologia de ensino bem elaborada, podem provocar uma profunda imersão nos conhecimentos a serem aprendidos durante a formação.



## NESTE CAPÍTULO VOCÊ VIU:

- As novas tecnologias e ferramentas práticas envolvidas;
- O papel do profissional na área de treinamento e desenvolvimento;
- O papel da empresa no desenvolvimento dos colaboradores;
- As abordagens de aprendizado disponíveis no mercado atualmente.

# A IMPORTÂNCIA DE SE ADEQUAR A ESSES NOVOS FORMATOS DE APRENDIZAGEM

Mais recentemente, as empresas começaram a perceber que apenas oferecer bons salários e posições de destaque aos colaboradores não era mais suficiente. O mercado de trabalho passou a apresentar uma alta rotatividade e uma dificuldade cada vez maior na retenção de talentos.

A partir disso, percebeu-se que mais do que investir pesado para que as pessoas fiquem nos empregos, é preciso fazê-las desejar trabalhar em determinado ambiente corporativo e com um tipo diferenciado de mentalidade. Nesse sentido, o mercado compreende que as pessoas precisam de um motivo, além do financeiro, para abraçar as causas e objetivos da empresa e para dar seu melhor em toda e qualquer tarefa.

### Novas prioridades dentro das empresas

- Ações de motivação;
- Melhoria no clima da corporação;
- Transparência;
- Comunicação clara e direta com todos os colaboradores;
- Ter os colaboradores como seus maiores aliados.



Funcionários bem treinados, mais do que ficarem satisfeitos com a organização e o investimento feito neles, poderão executar seu trabalho com muito mais facilidade e, em sintonia com o que há de mais novo no mercado, trazer inovação e eficiência para a realidade de sua corporação.

Uma observação importante é de que **educação corporativa não é sinônimo de treinamentos**. Abaixo, você verá um quadro com as principais diferenças entre ambos.

<b>PRINCIPAIS DIFERENÇAS: O PÚBLICO-ALVO, OBJETIVOS, DURAÇÃO E MODELO DE APRENDIZAGEM</b>	
<b>TREINAMENTO</b>	<p>É voltado exclusivamente para os funcionários.</p>
	<p>É voltado para o desenvolvimento de habilidades individuais, importantes para cada colaborador, que não necessariamente terão um grande impacto para a estratégia macro da empresa.</p>
	<p>É feito a curto prazo, visando o desenvolvimento imediato de habilidades para áreas, funções e atividades específicas.</p>
	<p>O treinamento padrão possui um modelo de aprendizagem mais passiva, no qual o aluno assimila a informação transmitida pelo emissor, com pouca participação.</p>
<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>	<p>Pode abarcar, além dos colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores.</p>
	<p>É uma estratégia de capacitação voltada para o crescimento da empresa alinhado ao desenvolvimento dos funcionários.</p>
	<p>Trata-se de um programa é projetado analisando-se, primeiramente, os pontos de atenção da empresa, para que a partir da identificação dessas dificuldades, possam ser elaboradas capacitações para o desenvolvimento de habilidades e competências.</p>
	<p>É pensada a longo prazo. Busca que tanto a organização quanto os funcionários estejam alinhados aos mesmos objetivos. O papel do aluno é ativo no processo de aprendizagem, pois ele deve ser atuante na construção de seu conhecimento prático.</p>

Quadro comparativo das abordagens educacionais (2009 – 2019)	
Treinamentos presenciais	Uso de Tecnologias
T&D	Universidades Corporativas
Conteúdos Técnicos	<i>SoftSkills</i>
Conteúdo disperso	Gestão do Conhecimento
Treinamento por demanda	Alinhamento estratégico
Abordagem tradicional	Metodologias Ativas
<i>Budget</i>	<i>Budget</i>
Retenção e Desenvolvimento	Atração e engajamento
Indicadores de rotina	Indicadores estratégicos
Treinamento de líderes	Programa de liderança
Agenda do RH	Agenda do CEO

Fonte: Crescimentum



## NESTE CAPÍTULO VOCÊ VIU:

- Por que é importante se adequar aos novos formatos de aprendizagem;
- As novas prioridades dentro das empresas;
- As diferenças entre educação corporativa e treinamentos;
- Comparativo das abordagens educacionais.

# COMO USAR A EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA ENVOLVER OS DIVERSOS TIPOS DE GERAÇÕES

### Millenials (Geração Y):

- Surgimento da internet;
- Famílias passaram a ter computadores em casa, com acesso à internet;
- Primeiros celulares, ainda sem funções de smartphone; e
- Acompanharam a evolução de hardware, software e velocidade de conexão.

### Geração Z:

- Começou a conviver com a tecnologia em nível mais desenvolvido;
- É considerada nativa digital; e
- Habitados a buscas online e tem os smartphones como um acessório de fábrica.

Mas o que elas têm em comum?

- Possuem grande facilidade de compreensão e convivência com a tecnologia.
- Estão habituadas a ter grande volume de informação e conteúdo a sua disposição.
- Usualmente estejam lidando com mais de uma tela (TV e computador, TV e smartphone, computador e smartphone) e fazendo mais de uma atividade ao mesmo tempo.

---

**Geração Baby Boomers** – pessoas nascidas entre 1940 e 1960;

**Geração X** – filhos dos Baby Boomers, a Geração X nasceu entre 1960 e 1980;

**Geração Y** – Também chamados de Millennials (por nascerem próximo a mudança do milênio), a Geração Y cresceu em meio ao avanço econômico dos anos 1990;

**Geração Z** – Esta geração nasceu usando a internet.

## A Geração Alpha

É a mais influenciada pela tecnologia até agora. Seu marco de início em 2010 se deve ao lançamento do primeiro iPad e, desde então, os pequenos interagem com o mundo através da tecnologia praticamente desde seu nascimento.

Essas crianças se sentem mais confortáveis navegando com um tablet ou falando com um assistente de voz do que a maioria dos adultos de hoje. Apesar de não terem chegado ao mercado de trabalho ainda, o modelo de educação aplicado a esse grupo já está totalmente influenciado pela tecnologia e estima-se, desde já, o impacto de seu ingresso no mercado.

Tecnologias

Múltiplas telas

Conexão 100%  
do tempo

Os Alphas são bombardeados com estímulos visuais, sonoros e interativos em qualquer lugar e momento. Isso gera uma aceleração no desenvolvimento de certas habilidades, como fazer mais de uma tarefa ao mesmo tempo e estabelecer conexões entre diferentes assuntos. Por outro lado, isso pode prejudicar outras capacidades, como a concentração e a paciência.

Mais livres, versáteis, questionadores e hiperconectados: a **Geração Alpha chegará aos 2 bilhões de pessoas no mundo até 2025** e promete trazer mudanças ainda mais profundas para a sociedade.

Essas características geracionais trazem alguns conflitos no mercado de trabalho. Mas nem todo conflito precisa ser necessariamente ruim. O conflito geracional presenciado recentemente dentro das empresas é prova disso.

Estamos vivendo um encontro inédito e desafiador – mas também poderoso – de gerações compartilhando o mesmo ambiente de trabalho. São pessoas com diferentes bagagens, dividindo tarefas, decisões, responsabilidades.

Pode ser uma panela de pressão, se o contexto não for bem orquestrado, mas também pode ser um caldeirão de **diversidade, criatividade e inovação**. E isso tem, ainda, relação direta com a busca por mais transparência e com a construção de uma boa reputação empresarial.



Os pontos levantados acima são alguns dos insights do *report* anual “Macroterritórios Educacionais”, lançado pela SPUTNiK, braço b2b da Perestroika, Escola de Metodologias Criativas. De acordo com Mariana Achutti, fundadora e CEO da SPUTNiK, o relatório poderá guiar empresas e pessoas pelas principais temáticas em 2022.

*“No pano de fundo do estudo que fizemos está o conceito da empresa-escola. Muitas organizações avant-garde já estão se entendendo como plataformas impulsionadoras de conhecimento para a sociedade como um todo. Antes, os alicerces da aprendizagem corporativa estavam calcados em garantir baixa rotatividade e alta produtividade entre funcionários e agora vai além. A educação corporativa do futuro olha para todos os stakeholders e transforma o mundo. Minha aposta é que, daqui para a frente, todas as companhias serão educadoras.”*

O estudo *People Management: Pros, Cons and Development Opportunities*, da Gallup indica que na percepção de funcionários entrevistados ao redor do mundo, muitos líderes têm falhado em aspectos importantes como comunicação, motivação e entusiasmo com o futuro.

## **Lideranças respondem, hoje, por 70% da variação de engajamento de uma equipe**

- Atualmente, metade dos investimentos em desenvolvimento são destinados à liderança.
- Para que o investimento em jornadas de conhecimento traga retorno a todos os envolvidos,
- É preciso que esteja alinhado com três perspectivas: o que a empresa necessita desse líder, o que os funcionários esperam dessa persona e o que o líder precisa para se desenvolver plenamente e, assim, corresponder a essas expectativas.

## **Qual o papel dos líderes nesse contexto?**

Os líderes cumprem um papel fundamental quando se trata do conflito entre gerações, pois são o elo de comunicação da empresa. Eles são responsáveis por fazer com que as pessoas caminhem em conjunto, segundo sua própria visão de mundo, motivação e aptidões pessoais.

O treinamento de lideranças permite que os líderes (ou os aspirantes a funções de liderança) recebam as ferramentas necessárias para dialogar e criar conexão com pessoas de quaisquer idades.



## NESTE CAPÍTULO VOCÊ VIU:

- Educação corporativa e os diversos tipos de gerações;
- Como funcionam os usos de tecnologia para cada geração;
- As relações entre as gerações e como elas podem interagir;
- O papel dos líderes diante de equipes diversas.

# COMO OBTER UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE EM TEMPOS MODERNOS

Nesse ponto é interessante olharmos para a experiência das chamadas Universidades Corporativas, que são uma forma estratégica de desenvolvimento para colaboradores, clientes e fornecedores. Seu objetivo é ensinar técnicas para melhorar o desempenho organizacional.

Não se trata de universidades convencionais, mas instituições custeadas por empresas. O ensino, que tem como objetivo atingir os resultados da organização, e é voltado para:

- desenvolvimento de conhecimento dos colaboradores;
- desenvolvimento de habilidades dos colaboradores.

O controle sobre o processo de aprendizagem é mais rígido, vinculando-se de maneira mais estreita aos programas de aprendizagem e às metas e resultados estratégicos reais da empresa.

As organizações também viram que o conhecimento de seus colaboradores é de extrema importância para o sucesso da organização e querem investir cada vez mais na capacitação e aprimoramento destes, visto que métodos tradicionais de capacitação têm se mostrado ineficazes.

As grandes empresas decidem pela abertura de centros de ensino para que esse desenvolvimento seja ainda mais completo.

A impressão dos gestores das Universidades Corporativas é de que problemas tardios são identificados e são adotadas soluções pontuais com a expectativa de que resolverão todo o problema.



Alguns exemplos de empresas que têm Universidades Corporativas de sucesso, elencados pelo site Bess, são:

<b>Universidade Petrobras</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A Petrobras tinha a difícil missão de encontrar colaboradores capacitados para trabalharem em um mercado muito específico: o de exploração e produção de petróleo e gás natural.</li><li>▪ Para contornar essa situação a empresa fundou a Universidade Petrobras, uma instituição de ensino especializada em formar os colaboradores que a organização precisa.</li><li>▪ Essa Universidade Corporativa conta com uma ampla estrutura com salas de aula, laboratórios e auditórios.</li><li>▪ A empresa também oferece bolsas de incentivo à pesquisa e, atualmente, conta com mais de 60 mil empregados. A maioria deles passou pela Universidade Corporativa antes de executar sua função na empresa.</li></ul>
<b>Académie Accor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A <i>Académie Accor</i> é sinônimo de pioneirismo em Universidade Corporativa. A rede hoteleira foi a primeira a abrir uma Universidade Corporativa nesse ramo na Europa e tem formado colaboradores desde 1985.</li><li>▪ O principal objetivo da <i>Académie Accor</i> é proporcionar aprendizado durante todo o tempo em que o colaborador estiver na empresa, reforçando a ideia de que na era da informação o aprendizado é um processo contínuo.</li><li>▪ Com mais de 200 mil funcionários e atuação em 92 países, a rede Accor conta com 18 unidades da sua Universidade Corporativa espalhadas pelo mundo.</li></ul>

<p><b>Universidade Banco do Brasil</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A UniBB é a Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Com metodologia de ensino online e presenciais, tem foco na utilização de tecnologias para auxiliar nos processos de capacitação.</li> <li>▪ A UniBB é gerida com muita experiência, pois o Banco do Brasil adota práticas de educação corporativa desde 1965. Além disso, a Universidade Corporativa tem parcerias com diversas outras instituições de ensino e conta com mais de 20 polos espalhados pelo país.</li> <li>▪ No seu último relatório divulgado em 2017, a UniBB apresentava mais de 600 soluções de capacitação em 150 trilhas de aprendizagem.</li> </ul>
<p><b>Academia Santander</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A Academia Santander, lançada em outubro de 2016, tem o objetivo de treinar as pessoas por meio da promoção da autonomia, para que sejam cada vez mais protagonistas da sua própria carreira.</li> <li>▪ A Universidade Corporativa acredita muito no <i>coworking</i>, e é através desses espaços de trabalhos compartilhados que a Universidade funciona.</li> <li>▪ A Academia Santander funciona em cinco capitais do Brasil, conta com 15 ambientes de 33 salas de aula.</li> </ul>
<p><b>Universidade Ambev</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criada em 1995, a Universidade Ambev é a instituição responsável por treinar e capacitar os colaboradores da Ambev para a cultura da empresa.</li> <li>▪ A Universidade Corporativa é estruturada em três eixos: liderança e cultura, funcional e método, e cada um desses eixos conta com uma sequência própria de aprendizado.</li> </ul>

## Universidade do Hambúrguer

- A gigante do fast food McDonald's orgulha-se de possuir uma das primeiras Universidades Corporativas do mundo (e a primeiro do setor de restaurantes).
- A Universidade do Hambúrguer oferece cursos voltados para liderança, negócios, inovação, e muito mais.
- O principal objetivo da instituição é desenvolver os talentos do McDonald's de acordo com os valores da organização.
- Atualmente a universidade possui sete unidades espalhadas pelo mundo, e uma delas está localizada em São Paulo.



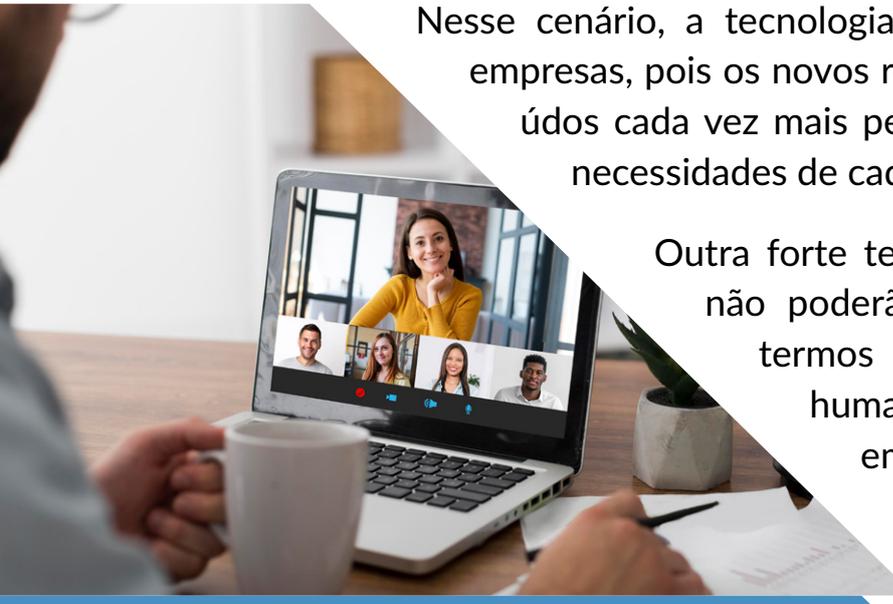
## NESTE CAPÍTULO VOCÊ VIU:

- A importância da obtenção de uma equipe de alta performance em tempos modernos;
- As Universidades Corporativas mais conhecidas no mercado atual.

# AÇÕES RECOMENDADAS

O estudo teve como objetivo aprofundar a temática da educação corporativa. Como se viu ao longo deste estudo, a educação corporativa é uma tendência de ensino já consolidada e que tende a se expandir cada vez mais nos próximos anos.

Isso porque o ensino corporativo responde à necessidade permanente de aprendizado dos funcionários de uma empresa. Em face dos acelerados avanços tecnológicos, é preciso investir no desenvolvimento do capital humano das empresas, para que possam fazer frente às demandas do mundo de trabalho atual.

A photograph showing a person's hands holding a white mug next to a laptop. The laptop screen displays a video conference with several participants. The person is sitting at a desk with a small potted plant and some papers.

Nesse cenário, a tecnologia se tornou uma grande aliada das empresas, pois os novos recursos permitem a oferta de conteúdos cada vez mais personalizados e direcionados para as necessidades de cada aprendiz.

Outra forte tendência é perceber que as pessoas não poderão competir com as máquinas, em termos de aprendizagem. O aprendizado humano é muito mais lento, porém leva em conta outros fatores, como a capacidade de enfrentamento criativo, empático e flexível nas mais diversas situações.

Nesse sentido, algumas propostas para os agentes desse setor levam em conta todas as percepções e dados colhidos ao longo da pesquisa.

## PARA OS EMPRESÁRIOS DO SETOR

- Propostas são dirigidas não apenas para os profissionais que atuam diretamente com a educação corporativa, mas para todos os empresários, dos mais diversos ramos;
- Atualmente, a forma mais eficaz de manter seus colaboradores permanentemente engajados em suas atividades, e a própria empresa em constante crescimento, é investindo na Educação Contínua dos colaboradores;

- O treinamento de lideranças, por exemplo, é fundamental para garantir que o clima organizacional não seja um obstáculo, mas uma ajuda, para a realização das atividades diárias, tendo como objetivo a alta performance dos colaboradores e o crescimento da empresa;
- Uma forte tendência são as propostas de educação corporativa que levam em conta o ensino imersivo e o uso de tecnologia, pois as novas ferramentas disponíveis no mercado estão sendo desenvolvidas para se adaptar aos diferentes perfis geracionais, trazendo resultados mais rápidos para as organizações;
- A educação corporativa permite que os recursos investidos na educação dos funcionários sejam dirigidos especificamente para os fins desejados pelas organizações;
- É possível escolher os conhecimentos e as metodologias de ensino, mantendo o controle dos resultados obtidos em cada nível de aprendizagem;
- Outra grande tendência é o investimento na saúde (bem-estar físico, psicológico e emocional) e na formação dos colaboradores.
- É preciso se afastar cada vez mais da ideia já antiquada de que a empresa deve investir na contratação de profissionais “prontos” para as vagas;
- Essa mentalidade, dentro de um contexto altamente exigente e tecnológico, em breve conduzirá a uma completa carência de mão de obra no mercado;
- É preciso qualificar e desenvolver os atuais colaboradores das empresas, tendo, de um lado, uma preocupação sincera com o ser humano e, de outro, objetivando os interesses organizacionais.

## **PARA O SEBRAE**

- Investir no permanente diálogo com os empresários e em sua conscientização sobre a importância e alcance da educação corporativa;
- Oferecer cursos e seminários dirigidos à formação de lideranças em ambientes altamente exigentes e que passam por rápidas transformações tecnológicas;
- Estimular e participar de propostas envolvendo o desenvolvimento e oferta de metodologias de ensino imersivas e tecnológicas;
- Oferecer capacitações, consultorias e treinamentos para empresários que buscam aplicar essas metodologias de ensino em suas empresas.

# BIBLIOGRAFIA

ALBANIA10. Empresa de educação corporativa aposta no Metaverso e cria experiência de aprendizagem inovadora – economia sc. Disponível em: <https://www.albania10.com.br/tecnologia/empresa-de-educacao-corporativa-aposta-no-metaverso-e-cria-experiencia-de-aprendizagem-inovadora-economia-sc/63081/>. Acesso em: 05 ago 2022.

CLICKCOMPLIANCE. A importância do treinamento de *compliance* para as instituições. Disponível em: <https://clickcompliance.com/importancia-treinamento-compliance-instituicoes/>. Acesso em: 05 ago 2022.

CONSUMIDORMODERNO. Como o Metaverso vai ajudar no desenvolvimento dos colaboradores nos próximos anos. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2022/05/04/metaverso-desenvolvimento-colaboradores/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

CONTABEIS. Whatsapp e outras tecnologias são algumas das tendências para a educação corporativa em 2022. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/49972/whatsapp-e-outras-tecnologias-sao-algumas-das-tendencias-para-a-educacao-corporativa-em-2022/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

CORREIOBRAZILIENSE. Apagão na área de TI: sobram vagas, mas falta mão-de-obra. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2021/05/4926392-apagao-na-area-de-ti-sobram-vagas-mas-falta-mao-de-obra.html>. Acesso em: 05 ago 2022.

CRESCIMENTUM. A Tecnologia e seus impactos na educação corporativa. Disponível em: <https://crescimentum.com.br/a-tecnologia-e-seus-impactos-na-educacao-corporativa/>. Acesso em: 05 ago 2022.

CROSSKNOWLEDGE. Jeanne Meister é reconhecida internacionalmente pelas suas inovações no que se refere à operação e gestão das funções voltadas para a educação corporativa. Disponível em: <https://www.crossknowledge.com/pt/experts/jeanne-meister/>. Acesso em: 02 ago 2022.

DENTRODAHISTORIA. Geração Alpha: entenda as crianças nascidas desde 2010. Disponível em: <https://www.dentrodahistoria.com.br/blog/familia/desenvolvimento-infantil/geracao-alpha-caracteristicas/>. Acesso em: 02 ago 2022.

DESAFIOSDAEDUCACAO. Como será a Educação aplicada a um Metaverso. Disponível em: <https://desafiosdaeducacao.com.br/educacao-aplicada-a-um-metaverso/>. Acesso em: 02 ago 2022.

EADSKILL. 5 aplicações da Inteligência Artificial na educação corporativa. Disponível em: <https://blog.eadskill.com.br/inteligencia-artificial-na-educacao-corporativa/>. Acesso em: 02 ago 2022.

EPOCANEGOCIOS. O que é Metaverso? Entenda a origem do termo e saiba como entrar nesse universo virtual. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tudo-sobre/noticia/2022/04/o-que-e-metaverso-entenda-origem-do-termo-e-saiba-como-entrar-nesse-universo-virtual.html>. Acesso em: 28 jul. 2022.

EDOOLS. A importância das Universidades Corporativas. Disponível em: <https://www.edools.com/universidades-corporativas/>. Acesso em: 28 jul. 2022.

EDUCATIONJOURNEY. *Reskilling e upskilling*: as novas palavras de ordem. Disponível em: <https://blog.education-journey.com/index.php/2021/08/11/reskilling-e-upskilling-as-novas-palavras-de-ordem/>. Acesso em: 28 jul. 2022.

ESCOLACONQUER. educação corporativa: o guia completo para implementar na sua empresa. Disponível em: <https://escolaconquer.com.br/blog/educacao-corporativa/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

FABRICADECURSOS. Indicadores e tendências EdTech 2022. Disponível em: <https://fabricadecursos.com.br/blog/indicadores-e-tendencias-edtech-2022/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

FIA. Universidade Corporativa: como funciona, benefícios e exemplos. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/universidades-corporativas/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

GUPY. educação corporativa nas empresas: o que é, benefícios e como implementar. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/educacao-corporativa>. Acesso em: 15 jul. 2022.

GUPY. *Onboarding*: o que é, processos e como implementar. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/onboarding>. Acesso em: 28 jul. 2022.

IBE. Como formar bons líderes na corporação. Disponível em: <https://www.ibe.edu.br/como-formar-bons-lideres-na-corporacao/>. Acesso em: 28 jul. 2022.

INFORCHANNEL. Capacitação via WhatsApp é uma das principais tendências para a educação corporativa em 2022. Disponível em: <https://inforchannel.com.br/2022/01/18/capacitacao-via-whatsapp-e-uma-das-principais-tendencias-para-a-educacao-corporativa-em-2022/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

INFORCHANNEL. *Mobile Learning*: a contribuição da tecnologia na educação corporativa. Disponível em: <https://inforchannel.com.br/2021/05/06/mobile-learning-a-contribuicao-da-tecnologia-na-educacao-corporativa/>. Acesso em: 02 ago. 2022.

INTEGRACAO. O panorama do treinamento no Brasil: fatos, indicadores, tendências e análises 12ª edição 2017 2018. Disponível em: <https://www.integracao.com.br/wp-content/uploads/2020/02/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2017.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

LINKEDIN. educação corporativa: os desafios e o potencial de treinar as Gerações Y e Z. Disponível em: [https://www.linkedin.com/pulse/educa%C3%A7%C3%A3o-corporativa-os-desafios-e-o-potencial-de-y-z-alexandre-/?trk=articles\\_directory&originalSubdomain=pt](https://www.linkedin.com/pulse/educa%C3%A7%C3%A3o-corporativa-os-desafios-e-o-potencial-de-y-z-alexandre-/?trk=articles_directory&originalSubdomain=pt). Acesso em: 02 ago. 2022.

LUDOSPRO. Qual é o papel da Gamificação na educação corporativa. Disponível em: <https://www.ludospro.com.br/blog/gamificacao-na-educacao>. Acesso em: 02 ago. 2022.

LUDOSPRO. 6 Dicas para desenvolver um programa de liderança eficiente. Disponível em: <https://www.ludospro.com.br/blog/programa-de-lideranca>. Acesso em: 15 jul. 2022.

MELHORRH. Foco no colaborador e uso crescente de tecnologia serão tendências nos treinamentos corporativos em 2022. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/foco-no-colaborador-e-uso-crescente-de-tecnologia-serao-tendencias-nos-treinamentos-corporativos-em-2022/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

MERCADOEAD. Um novo olhar para o uso das tecnologias imersivas na educação corporativa. Disponível em: <https://www.mercadoead.com/post/um-novo-olhar-para-o-uso-das-tecnologias-imersivas-na-educacao-corporativa>. Acesso em: 02 ago. 2022.

SAMBATECH. educação corporativa: tudo que você precisa saber sobre o assunto. Disponível em: <https://sambatech.com/blog/comunicacao-corporativa/educacao-corporativa/>. Acesso em: 02 ago. 2022.

SEBRAE. Fórum Econômico Mundial reforça a importância do *reskilling* no mercado de trabalho. Disponível em: <https://cer.sebrae.com.br/blog/forum-economico-mundial-importancia-reskilling-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 02 ago. 2022.

TERRA. Conheça as principais tendências para a educação corporativa. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/conheca-as-principais-tendencias-para-a-educacao-corporativa,c61bfde4fb9ebaa825ea48fc0ae19ba70dcluexm.html#:~:text=Encontro%20geracional%2C%20modelo%20h%C3%ADbrido%20e,a%20educa%C3%A7%C3%A3o%20corporativa%20em%202022.&text=Nem%20todo%20conflito%20precisa%20ser,das%20empresas%20%C3%A9%20prova%20disso>. Acesso em: 15 jul. 2022.

TERRA. *Corporate Mental Health Week*: bem-estar é tema de evento. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/corporate-mental-health-week-bem-estar-e-tema-de-evento,d39a1113c3013056190e0fbe9d49d4b9khf3tery.html>. Acesso em: 02 ago. 2022.

TWYGOEAD. Exemplos de Universidades Corporativas de Sucesso. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/3-cases-de-sucesso-de-universidade-corporativa/>. Acesso em: 15 jul. 2022.



[www.inteligenciademercado.rj.sebrae.com.br](http://www.inteligenciademercado.rj.sebrae.com.br)



*A força do empreendedor brasileiro.*