

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA INDUTORA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: análise de uma plataforma em uma instituição de ensino profissional e tecnológico

CINTHIA MOURA FRADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ALISSON BARBOSA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA INDUTORA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: análise de uma plataforma em uma instituição de ensino profissional e tecnológico

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional é marcado por influências internas e externas, nesse aspecto, é necessário que as organizações se adaptem as mudanças e forneçam respostas rápidas ao ambiente, de forma que possam se posicionar estrategicamente no mercado. Com isso, é válido salientar que as organizações que conseguem otimizar processos de aprendizagem, gerir seus recursos, conduzir ações em sincronia com as demandas do mercado, terão maiores possibilidades de prosperar.

Frente ao exposto, reconhecemos que a aquisição de conhecimento se tornou um importante atributo no contexto organizacional. Portanto, é preciso difundir conhecimento, trazer ações que possam fortalecer a aprendizagem dos colaboradores, construir novas ideias a partir do aprendizado adquirido, somar esforços e interagir para o desenvolvimento de inovações e soluções. Posto que, a capacidade de compartilhar conhecimento agrega valor e facilita o aprendizado entre os envolvidos (USMAN; AHMAD; BURGOYNE, 2019).

As organizações que buscam fortalecer esse “elo” da aprendizagem, necessitam trabalhar aspectos internos que condicionam o ambiente e indivíduo, a fim de otimizar o alcance de resultados, de forma que possam construir “conhecimentos” alinhados com os demais colaboradores. Para tanto, é fundamental a criação de ambientes favoráveis para a aprendizagem, de acordo com padrões que fortaleçam a identidade da organização, que compactuam com a realidade organizacional e ambiente interno, formando assim, posicionamentos estratégicos e assertivos para direcionamento de trocas e saberes nas perspectivas individuais e coletivas (SILVA, 2009; FIOL; LYLES, 1985).

É neste cenário que se insere a discussão sobre as práticas de educação corporativa, como ferramentas de disseminação de valores organizacionais, possibilitando a criação, aquisição e compartilhamento de conhecimento no contexto organizacional, por meio de programas que otimizam a aprendizagem, sendo esta, um produto da educação corporativa (MOSCARDINI; KLEIN, 2013).

Nesse contexto, as plataformas de aprendizagem corporativa desempenham um papel fundamental, uma vez que, além de possibilitar o acesso a novos conhecimentos, também podem construir novas perspectivas, saberes e contribuir para o crescimento profissional, intelectual e social das pessoas. Essas plataformas surgem, assim, como uma alternativa para promover a integração e engajamento dos colaboradores na dinâmica de aprendizagem organizacional, a qual, conforme lembra Elkjaer (2022), é um caminho para promoção do desenvolvimento de pessoas na organização. Assim, é relevante identificar e compreender recursos que ajudem na formação desses profissionais.

A pesquisa buscou analisar uma plataforma de aprendizagem corporativa, cujo foco está no desenvolvimento de competências em seus colaboradores por meio da aprendizagem, fomentando valores e autodesenvolvimento, a partir de cursos relacionados às áreas técnica, social e de gestão, correspondendo às práticas docentes nas unidades de educação.

Nestes termos, o presente estudo respondeu ao seguinte problema de pesquisa: Como uma plataforma de educação corporativa contribui para a aprendizagem organizacional? Desta forma, o objetivo principal foi compreender a percepção dos gestores sobre a contribuição da plataforma para a dinâmica da aprendizagem organizacional.

Todo o panorama apresentado reforça, assim, a justificativa para a realização desta pesquisa, alicerçada, ainda, na compreensão de que as estratégias de promoção da educação corporativa podem fomentar ambientes de aprendizagem que corroborem uma atuação

estratégica por parte das organizações que atuam em mercados de constantes mudanças e transformações e necessitam, portanto, desenvolver vantagens competitivas duradouras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para corroborar a compreensão da percepção dos gestores sobre a contribuição da plataforma para a dinâmica da aprendizagem organizacional, o presente artigo foi fundamentado em um alicerce teórico que apresentou um debate sobre a (2.1) Educação Corporativa e a (2.2) Aprendizagem Organizacional, conforme apresentado a seguir.

2.1 Educação Corporativa

As organizações modernas vêm desenvolvendo aspectos relevantes em toda sua conjuntura, tendo em vista as mudanças que ocorrem no ambiente macro e micro. O cenário atual mercadológico tem demonstrado influências de líderes e pessoas com perfis diferenciados, onde tem elevado o conhecimento para suas respectivas unidades e demonstrado, de certa forma, uma *performance* mais estratégica em relação aos seus concorrentes para sobrevivência (RIZZATTI; FREIRE, 2020). É pertinente falar sobre isso, pois é preciso dimensionar o conhecimento e integrar ações conjuntas para composições de processos inovadores da aprendizagem dentro das empresas.

Nesse sentido, a criação, por parte da organização, de medidas que fortaleçam a sua imagem e estrutura favorecem a sua permanência no mercado, tendo em vista a capacidade de inovar e conduzir fatores que contribuem para o crescimento intelectual e produtivo em massa de seu pessoal, tornando-os mais competitivos. Com isso, a educação corporativa surge nesse eixo como uma via essencial para desenvolver e agregar valores.

As ações que permeiam o universo da aprendizagem precisam estar alinhadas à estrutura organizacional e seus respectivos objetivos, claro que nesses ambientes surgem desafios, mas percebemos o seguinte: desafios emergem e podem forjar organizações mais fortes. Diante disso, é necessário que as organizações lidem com as respectivas mudanças em seu ambiente e possam se reinventar por meio do aprendizado. Ressaltamos, ainda, que determinados ambientes “criam seus mundos” baseando-se nessas perspectivas, onde é possível estabelecer condições estrategistas e situacionais para avançar na capacidade de criação e transferência do conhecimento a partir da aprendizagem contínua. A educação corporativa proporciona a aprendizagem por meio da ação, favorecendo o aprendizado do indivíduo e agregando resultados em suas tarefas diárias (MOSCARDINI; KLEIN, 2013).

A tarefa em dimensionar estratégias para fomentar recursos para a aprendizagem das pessoas é bastante complexa, nesse sentido, foi possível refletir sobre: como uma plataforma de aprendizagem corporativa contribui para o aprendizado dos indivíduos? Nesse questionamento reflexivo, entendemos que cada pessoa tem uma realidade e uma forma de aprender. Sendo assim, compete à empresa monitorar o recurso, ensinar sobre o benefício de utilizá-la, agrupar pessoas de setores específicos para realização de cursos da área de atuação, ampliando assim o leque das interações sociais, experiências, agregando novos conhecimentos e habilidades para realização das tarefas.

Uma plataforma digital representa, portanto, um processo singular que transforma o significado, as oportunidades e as possibilidades da educação (FANG et al., 2021). Assim, a integração de pessoas, a partir do uso deste recurso pode desenvolver habilidades na equipe e trazer esse conhecimento adquirido para prática organizacional, contribuindo, assim, para um melhor desempenho na empresa, tornando-a mais competitiva no mercado.

Observando esses fatores, realçamos que a aquisição do conhecimento, por meio da educação corporativa, envolve processos de capacidade absorptiva adquiridos da aprendizagem organizacional, na qual, se faz necessário que a unidade disponha dessa continuidade e envolva seus colaboradores. A aprendizagem e o conhecimento são lacunas que podem ser preenchidas a partir da transferência mútua entre os indivíduos (RIGG et al., 2021), oportunizando o envolvimento dos mesmos e melhorias no desempenho.

Ademais, é pertinente que as empresas disponham de uma liderança que possa interagir dentro dessa construção. O papel do líder será essencial para essa condução, podendo engajar os indivíduos nesse formato de aprendizagem-ação, além de corroborar o crescimento social e intelectual do seu ambiente interno. Por fim, a educação corporativa contribui para a formação de pessoas e atribui significados essenciais e estratégicos para transformar caminhos na trajetória profissional.

2.2 Aprendizagem Organizacional

Em um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico, as organizações buscam, por meio de processos de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. Nesses termos, o processo competitivo caracteriza-se pela interação e mudanças ocorridas no ambiente. Sob esta visão, as organizações que se posicionam para criar conhecimento em seu ambiente possuem mais vantagem competitiva, tendo em vista o gerenciamento adequado dos recursos e capital humano (KRYSCYNSK; COFF; CAMPBELL, 2021). Assim, o conhecimento como recurso é essencial, pois condiciona a elaboração de estratégias internas para influenciar a busca pela maximização do desempenho organizacional, além da competitividade (ZAIM et al., 2018).

Frente ao exposto, a aprendizagem organizacional pode representar tanto um produto, ou seja, algo aprendido, como um processo que é resultado da aquisição, processamento e armazenamento da informação, a qual se transforma em conhecimento (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). Para implementar um processo de aprendizagem, Silva (2009) ressalta alguns passos importantes. Em primeiro lugar, é essencial adquirir conhecimento, monitorando o ambiente para obter informações relevantes tanto do contexto externo quanto do conhecimento já existente. Além disso, é fundamental garantir a distribuição efetiva das informações, compartilhando-as com todas as unidades e membros da organização, e assegurar que a interpretação seja coerente para promover uma compreensão adequada. Ainda, o conhecimento adquirido deve ser armazenado na memória organizacional, por meio do registro de informações úteis, de modo a torná-las acessíveis para uso futuro.

Deste modo, é importante que as empresas busquem desenvolver ambientes propícios para aprendizagem. Crossan e Berdrow (2003) consideram a aprendizagem organizacional um caminho para o desenvolvimento de plataformas que capacitarão pessoas, trazendo vantagem competitiva sobre a concorrência. Relevante esse ponto de vista, contudo, vale ressaltar também que a aprendizagem é um processo construtivo para o conhecimento, onde é necessário ser mediado e compreendido a partir de um determinado grupo de pessoas e dos recursos existentes na organização.

Complementando a discussão, Kim (1993) sinaliza que a aprendizagem organizacional é reflexo de um processo que se inicia com a aprendizagem individual, haja vista que as organizações aprendem a partir das experiências compartilhadas pelas pessoas, disseminando conhecimento pela organização. Com isso, Kim evidencia que, direta ou indiretamente, a aprendizagem organizacional sofre influência da aprendizagem individual, a partir de modelos mentais constituídos por grande parte do conhecimento de uma organização.

Nesse contexto, surge a importância de abordar essa temática e relacioná-la em um modelo estratégico apresentado por Crossan e Berdrow (2003), onde fornecem uma visão da

estrutura dos 4is - intuir, interpretar, integrar e institucionalizar, no sentido de apresentar os níveis de aprendizagem na organização. É um modelo interessante, pois representa o procedimento de como ocorre a aprendizagem institucional nos indivíduos. Ressalta-se a importância dessa compreensão, pois o conhecimento adquirido pelas pessoas terá um reflexo em suas atividades profissionais.

Conhecer as formas da aprendizagem é relevante nesse cenário, cada ser possui uma forma de aprender, e o contato com as plataformas de educação podem trazer luz a esses fatores. Conforme ressalta Crossan e Berdrow (2003), a intuição e interpretação são abordadas em caráter individual. Nesse pensamento percebe-se que é um aspecto cognitivo, onde suas experiências podem afetar ou não a sua forma de agir e/ou comportamento. A interpretação e integração desenvolvem-se no coletivo, onde as pessoas poderão compreender o método da instituição mediante conversas e interação com os demais, proporcionando assim uma compreensão mais agregada. Já a integração e institucionalização abrangerá as ações e mecanismos direcionados pela organização como todo, ou seja, transferir aquilo que foi adquirido no processo de aprendizagem para a rotina organizacional.

Dessa forma, percebe-se, nesse modelo, que há uma relação dinâmica entre os processos, assim, é necessário administrá-los para gerar eficiência no negócio. Também, destaca-se a relação aproximada com os modelos de conversão do conhecimento – SECI, apresentado por Nonaka e Takeuchi (1995), a saber: socialização, externalização, combinação e internalização. Dessa forma, a interação entre os níveis é ampliada conforme a dinamicidade institucional e do próprio meio que converge para que o “compartilhar” seja difundido no ambiente, a partir das perspectivas individuais e coletivas.

Portanto, promover aprendizagem em uma organização significa, de certa forma, transferir conhecimento por meio de um determinado recurso, proporcionando engajamento interno e inovando em seus respectivos processos organizacionais, o que pode refletir positivamente no ambiente externo (LIU et al., 2022; ROPER; LOVE, 2018). Posto que, para assegurar a competitividade das empresas, é essencial que os colaboradores operem em ambientes altamente orientados para a informação e o conhecimento (GIANNAKOS; MIKALEF; PAPPAS, 2022). Com isso, os autores defendem que devem ser adotadas abordagens inovadoras, abrangentes e flexíveis de aprendizagem, que coloquem as pessoas (como colaboradores e gestores) no centro do processo de obtenção de informações e aprendizado, conectando o aprendizado tradicional com abordagens experienciais, sociais e inteligentes.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada no intuito de compreender a percepção dos gestores sobre a contribuição da plataforma corporativa para a dinâmica da aprendizagem organizacional, posto que, a utilização desse recurso é fundamental para o desenvolvimento de ações educacionais na rede de educação profissional. Para tanto, a pesquisa foi conduzida pelo caráter indutivo (GODOY, 2005), privilegamos a abordagem qualitativa básica (MERRIAM, 2002) e a natureza exploratória, a fim de explorar e revelar as visões da gestão em relação à plataforma estudada, possibilitando, com isso, evidenciar a sua contribuição nos processos de aprendizagem organizacional.

A plataforma de educação corporativa analisada neste estudo foi criada em 2013, é utilizada por todas as escolas que compõem a rede de educação profissional, onde cada estado possui os seus interlocutores, os quais são responsáveis por gerenciar o nível de acesso das unidades. Essa plataforma tem como objetivo capacitar e desenvolver pessoas, com foco no mapeamento e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos desafios

estratégicos, bem como na busca de novas oportunidades e otimização de ações existentes de educação corporativa voltadas ao seu público (SITE INSTITUCIONAL, 2023).

O presente estudo foi realizado em uma escola técnica profissionalizante, localizada na cidade de Recife-PE. A escolha por essa instituição se deu por se tratar de uma unidade centralizada na capital de Pernambuco, tendo assim mais demandas operacionais e estratégicas, por ofertar mais cursos para a população, e por alcançar a meta de horas de acesso à plataforma, estabelecida pela unidade matriz em 2022.

Além disso, recorremos a um roteiro de entrevista semiestruturado, uma vez que, conforme Creswell (2010), as entrevistas em pesquisas qualitativas são essenciais para coletar informações precisas de cada participante. Os indivíduos entrevistados foram selecionados com base nas suas respectivas funções de gestão naquele ambiente. Com isso, as respostas obtidas se tornaram viáveis para explorar o problema de pesquisa em questão e fomentar significados importantes a partir da visão dos gestores.

A gestão na organização é composta por 03 (três) profissionais, sendo 01 (um) Diretor, 01 (um) Secretário acadêmico e 01 (um) Secretário financeiro. Contudo, tiveram disponibilidade para participar da pesquisa apenas o Diretor da escola e o Secretário acadêmico, totalizando duas entrevistas. As mesmas foram realizadas presencialmente no dia 11 de julho de 2023 e gravadas por meio de gravador de celular. Ainda, vale salientar que foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) durante esse processo.

Ambos os sujeitos entrevistados são do sexo masculino, têm a mesma idade (39 anos), são casados, o Diretor possui ensino superior completo e o Secretário tem pós-graduação. O Diretor desenvolve seu exercício profissional na instituição há 17 anos e como gestor tem uma experiência de 3 anos, já o Secretário trabalha há 1 ano e 8 meses na organização, sendo esse tempo também na gestão.

Sobre a análise de dados, vale salientar que os dados coletados foram organizados para construir pressupostos e análises mediante a luz da literatura. Foi, ainda, pautada nas respostas obtidas na pesquisa e confrontadas com os achados literários, sendo possível investigar, por meio das respostas, a visão dos gestores. Assim, utilizamos a técnica da análise de conteúdo para interpretar as entrevistas, a fim de descrever e interpretar o conteúdo textual, permitindo uma análise mais aprofundada que possibilitou uma melhor compreensão sobre a visão da gestão em relação à plataforma analisada.

Para realizar a análise de conteúdo, seguimos as etapas propostas por Bardin (2016), que incluem: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira etapa foi feita a preparação do material, que envolveu a transcrição das entrevistas na íntegra, a partir dos áudios gravados; em seguida, foi realizada uma leitura cuidadosa do material e a separação das entrevistas em documentos individuais. Na segunda etapa, foi efetivado o processo de codificação e, para manter o anonimato dos sujeitos, os mesmos foram identificados como E1 e E2, Diretor e Secretário Acadêmico, respectivamente. Por fim, na terceira etapa, os dados foram organizados e, a partir dos mesmos, foram estabelecidas duas categorias principais: contribuição da plataforma corporativa na aprendizagem organizacional e; engajamento e desafios na adesão à plataforma, conforme discutidas na seção seguinte.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa implicam diretamente nas ações fomentadas ao longo do trabalho. Assim, os achados discutidos foram obtidos a partir das entrevistas realizadas com o Diretor (E1) e Secretário Acadêmico (E2), as quais resultaram na identificação e construção de duas categorias principais: (4.1) Contribuição da plataforma corporativa na aprendizagem organizacional e (4.2) Engajamento e desafios na adesão à plataforma.

4.1 Contribuição da plataforma corporativa na aprendizagem organizacional

Foram analisadas, durante as entrevistas, a percepção do gestor e do secretário sobre o uso da plataforma para aprendizagem organizacional e seu respectivo reflexo no aprendizado dos colaboradores. Entendemos que o conhecimento sobre a plataforma é fundamental, a fim de utilizá-la como recurso estratégico na organização. Nesse aspecto, o E1 destaca a plataforma como uma ferramenta capaz de promover o desenvolvimento de competências nos trabalhadores, além de apoiar a gestão, melhorando assim, a eficiência operacional, uma vez que “[...] a gente pode, a partir da atuação do colaborador, indicar capacitações com o objetivo de **desenvolver e melhorar a eficiência** na gestão” (E1).

O E2, nesse contexto, afirmou que a plataforma é um recurso que promove aprendizagem e interação, onde é possível fornecer *feedbacks* para implantação de outros cursos. Ainda, foi possível obter um *insight* nesse questionamento, gerando a oportunidade de indagá-lo sobre o porquê da existência dessa plataforma. “Para **desenvolver habilidades e competências** em relação ao desenvolvimento do trabalho, [...] desperta o **estímulo ao conhecimento** para cada área, e agrega para o desenvolvimento de carreira” (E2).

Os achados ilustram a concepção de Fang et al. (2021), ao evidenciarem que uma plataforma digital oferece uma transformação na educação corporativa. Essa percepção está alinhada com a visão de que as plataformas digitais podem desempenhar um papel importante, fornecendo recursos e oportunidades de aprendizagem, conforme foi possível perceber nas entrevistas, as quais possibilitam a reflexão sobre a importância da plataforma como ferramenta que promove o desenvolvimento das competências dos colaboradores e que impulsiona o aprendizado e eficiência na gestão.

A respeito da importância da plataforma para a aprendizagem organizacional, sua contribuição e benefícios identificados para a instituição, obtivemos o seguinte: O E1 destaca que, por se tratar de um ambiente escolar, a plataforma capacita seu pessoal, assim como, consegue mensurar indicadores estratégicos cobrados por instituições externas. “[...] eu tenho que **desenvolver minha equipe nas diversas competências**... Não falo só na competência técnica, mas também nas competências socioemocionais” (E1). Nesses termos, outros questionamentos surgiram a partir dessas respostas, indagamos o E1 sobre a contribuição da plataforma nesse quesito, e se havia alguma nova ferramenta ou projeto em andamento pela instituição. O mesmo afirmou que a plataforma customiza tempo, é acessível a todos, mesmo sendo EAD, possui tutores para mediar alguns cursos. “[...] eu considero **bastante eficiente** para a organização”. Em relação a novos projetos, afirmou que até o momento não. Ainda, ressalta que a plataforma é oferecida pelo departamento sede, nesse aspecto, não se limita apenas nela, mas procura outros meios para capacitar seu pessoal, “[...] existem outras especificidades dentro das áreas técnicas que eu não tenho disponível na plataforma, que aí é necessário um especialista que conheça mais a fundo do assunto, uma empresa específica que detém aquele conhecimento e a gente também recorre a essa contratação fora a plataforma”. A respeito dos benefícios, o mesmo apontou que oportuniza e desenvolve na equipe novas habilidades e mais produtividade em um tempo menor.

Ao ser indagado, o E2 respondeu que a aprendizagem organizacional é importante porque agrega valores, treina pessoas, fornece estímulo para pensar diferente. “[...] eu acho que pode **estimular as pessoas** também a desenvolver outras formas de conhecimento para execução de tarefas”. Quando questionado sobre os benefícios, ele afirmou que: “Os principais benefícios, é a **aquisição do conhecimento**... Não só aquisição, mas **troca de conhecimento, aprendizagem colaborativa** [...]” Com isso, ele esclarece a importância de compartilhar o aprendizado com as pessoas, seja nos encontros síncronos, seja por meio do *chat*.

A promoção de um ambiente de capacitação é essencial para as empresas. Percebemos nos relatos uma visão estratégica, ressaltando a importância da plataforma como um recurso

para impulsionar o aprendizado e melhorar a eficiência na gestão, uma vez que os entrevistados revelam a contribuição dessa ferramenta para a aprendizagem organizacional. De acordo com Argote, Lee e Park (2021) os processos relacionados à aprendizagem estão inter-relacionados. Os autores afirmam, ainda, que a aprendizagem organizacional pode ser compreendida a partir dos processos de busca, criação, retenção e transferência do conhecimento. Nesse sentido, percebemos essa característica na fala de E2 quando mencionou que a plataforma facilita o compartilhamento de conhecimento, o que também foi mencionado em outro momento das falas de E1: “[...] a gente tem nossos encontros e nas rodas de treinamento e capacitação pedagógica existem momentos de troca de experiência [...] é nesse momento que a gente procura tentar justamente fazer esse processo, *networking*, **troca de experiência e conhecimento**”.

Assim, é perceptível que a organização gera esse espaço para a aprendizagem, ou seja, promove incentivos, influencia a interação entre as pessoas e cria novos conhecimentos. De acordo com Argote e Miron-Spektor (2011), o conhecimento adquirido pela aprendizagem está refletido nas ações propostas pelas organizações, a partir do uso de ferramentas, tarefas e dos próprios membros. Desse modo, a organização aprende por meio da aquisição e inclusão do conhecimento (FERRIGNO et al., 2022) e da interação entre os indivíduos (RIGG et al., 2021).

4.2 Engajamento e desafios na adesão à plataforma Uniindústria

Como destacou Vlachogianni e Tselios (2022, p. 202), na tecnologia educacional, “fatores que podem afetar a usabilidade percebida e, por extensão, os resultados de aprendizagem são de extrema importância para serem examinados”. Por isso, os próximos achados foram analisados, a fim de balizar a compreensão sobre aspectos relacionados ao nível de engajamento e desafios em relação à adesão e participação na plataforma por parte dos colaboradores, uma vez que podem refletir nos processos de aprendizagem organizacional.

Sobre esses aspectos, o E1 evidenciou o cumprimento da meta de engajamento, além da escola, ter tido “[...] o **melhor resultado de engajamento** na plataforma em 2022. Até o nosso departamento de recursos humanos, premiou a escola pela quantidade de horas que foram desenvolvidas pelo nosso colaborador”. Entretanto, E2 destaca uma percepção diferente, ao evidenciar: “Na minha percepção, o **nível de engajamento é baixo**. Porque o **estímulo se dá pela necessidade** e não por vontade própria [...] eu não vejo muitos fazerem [os cursos] porque é para adquirir conhecimento”. E2 explica que os colaboradores só se envolvem na plataforma por necessidade, como cumprimento de horas complementares ou por demandas da instituição. Em que pese esse aspecto, E2 reitera que “[...] a instituição tomou e conseguiu cumprir [as metas de engajamento]”.

Os achados evidenciam opiniões divergentes em relação ao engajamento dos colaboradores com a plataforma. Enquanto E1 destaca que a escola obteve o melhor resultado de engajamento na plataforma no ano anterior, E2 menciona que o nível de engajamento é baixo, pois muitos colaboradores só se envolvem na plataforma por necessidade. Essa divergência sugere a importância de estratégias de incentivo e comunicação para promover melhorias no engajamento. Esse fato se alinha com o pensamento de Liu et al. (2022); Roper e Love (2018) ao resgatarem a promoção do recurso para aprendizagem, a fim de gerar novos conhecimentos. Dessa forma, os colaboradores veem uma possibilidade que está para além do cumprimento de demandas organizacionais, uma vez que também podem oportunizar o desenvolvimento pessoal e profissional.

Com a chegada do século XXI, houve uma transformação na percepção da aprendizagem devido aos avanços tecnológicos, principalmente na área da Tecnologia da Informação (SÖZGÜN et al., 2018). Essa mudança é evidenciada por E1, ao indagarmos sobre os desafios em relação à adesão e participação dos colaboradores na utilização da plataforma.

O entrevistado destaca que algumas pessoas sentem dificuldade em se adaptar à modalidade online ou à distância: “[...] a questão de **se adaptar à modalidade online**, ou à distância, porque nem todos são mais abertos ao estudo individualizado através da plataforma, é mais através do presencial”. Em virtude disso, E1 reflete sobre a importância da capacitação e lembra que “[...] **cada um aprende de várias maneiras**, pois **cada pessoa tem um estilo**. Então, a gente tem um grupo que consegue absorver bem a distância, tem outro que já tem uma dificuldade maior. Então, o desafio é esse, unir essas **várias formas de aprendizado** e tentar criar caminhos para que todos possam ser alcançados”. O E1 também destaca a importância de “[...] **promover um ambiente**, um local e um tempo para que o colaborador se envolva [...] e **desenvolver as condições necessárias** para que ele faça o curso dentro das suas inúmeras atribuições”. E2, por outro lado, evidencia que “[...] muitos só querem fazer o curso se for na hora do trabalho. A plataforma está aberta para qualquer momento. Mas o desafio é esse, fazer as pessoas entenderem que não é apenas para a empresa, é também para o seu **desenvolvimento profissional** [...] eu vejo muito esse desafio de tirar essa cultura”.

Podemos refletir, a partir dos achados, sobre a necessidade de promover um ambiente propício para o envolvimento dos colaboradores, considerando suas múltiplas atribuições e estilos de aprendizagem, posto que, conforme reforçam Giannakos, Mikalef e Pappas (2022), é importante os colaboradores atuarem em ambientes orientados para a informação e o conhecimento. Além disso, as falas de E2 revelam que alguns colaboradores, possivelmente, enxergam o tempo dedicado aos cursos *online* como um tempo "gasto", o que sugere a necessidade de conscientizá-los sobre os benefícios pessoais e profissionais de uma participação mais ativa na plataforma.

Além disso, também foi possível conhecer sobre como é feita a avaliação da eficácia e utilidade da plataforma. Segundo E1, “os relatórios de avaliação são reportados ao nosso departamento de recursos humanos”, o que também foi confirmado por E2 ao explicar que “o departamento de recursos humanos tem um indicador de utilização de cada usuário e de cada escola”, a fim de ter o controle em relação à quantidade de acessos. Esse controle, para E1, é fundamental, uma vez que “[...] quando a gente vê um baixo engajamento, aí realmente, assim, para a gente como gestão, **acende um farol de alerta** e verifica, não criamos um julgamento de forma antecipada, mas verificamos [...]”. Assim, E1 destaca que em casos de um baixo número de acesso, se tem a necessidade de entender as causas, na busca por tentar viabilizar ao máximo a utilização da plataforma.

A postura adotada por E1 é relevante, ao mencionar que busca evitar julgamentos precipitados diante de um baixo engajamento. Percebemos, com isso, que há uma consideração estratégica na busca para atingir os indicadores necessários, nesse aspecto, Zamiri et al. (2022) afirmam que um procedimento de avaliação da aprendizagem é baseado em indicadores bem estruturados, a fim de ser possível averiguar o alcance dos objetivos propostos. Uma análise cuidadosa das causas do baixo engajamento permite criar mecanismos para um melhor controle, a fim de que a gestão identifique possíveis barreiras existentes e implemente estratégias adequadas para incentivar uma maior adesão por parte dos colaboradores e para o aprimoramento contínuo da plataforma.

Ademais, os entrevistados destacam desafios e aspectos que podem ser aprimorados na plataforma para melhorar a aprendizagem organizacional. E1 menciona sobre a necessidade da “[...] plataforma ser cada vez mais ativa [...] é importante sempre estar retroalimentando a plataforma, **entendendo as demandas das unidades** [...] a sugestão é sempre **manter atualizado o escopo de curso** em função da necessidade de cada unidade”. O E2 complementa que “o que pode ser melhorado é a ampliação do leque de cursos, **de acordo com a necessidade da escola**”. E2 sugere a inclusão de um curso sobre organização de eventos, que atenda a uma necessidade específica da escola. Esses achados ressaltam a importância de oferecer uma variedade de cursos que contemplem as diversas demandas dos usuários, uma vez que a oferta

de cursos relevantes e atualizados pode contribuir para manter o interesse e melhorar o engajamento.

Por fim, E1 chama atenção para o fato de que “[...] a plataforma por si só não é responsável totalmente pelo sucesso, vamos dizer. Mas sim a plataforma junto com as ações de treinamento específico da área técnica e de outras áreas também que necessitam, então isso tudo faz parte de um **trabalho conjunto**”. Para exemplificar, E1 menciona que o departamento de Recursos Humanos (RH) traça um plano de capacitação contínua que abrange todas as áreas da organização. Esse plano é baseado no mapeamento das competências e, por meio desse plano, o RH identifica as competências que os colaboradores precisam desenvolver para desempenhar efetivamente suas funções. Assim, a plataforma é utilizada para suprir parte das necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, oferecendo cursos que abrangem uma variedade de áreas de conhecimento. No entanto, “quando precisa de uma imersão mais profunda, existem empresas que são contratadas para o desenvolvimento”, lembrou E1, que, ainda, reitera ser “[...] uma plataforma que nos **ajuda no desenvolvimento de colaboradores**, de uma forma mais rápida e disponível”, evidenciando a importância dessa ferramenta para obtenção de ganhos em termos de aprendizagem e desempenho organizacional.

5 CONCLUSÃO

A aprendizagem organizacional pode ser considerada, no âmbito do presente estudo, como o fomento de ações que possibilitam o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa. Com isso, a criação de plataformas para educação corporativa é compreendida como um instrumento importante na busca pela construção dinâmica para o aprendizado individual e coletivo em uma organização.

Deste modo, torna-se essencial estudar as variações e aspectos que podem fortalecer esse elo com o colaborador, assim como, o engajamento da unidade no processo construtivo. O aprendizado é uma fonte de poder que pode ser explorada a partir de métodos que contribuam para o conhecimento do ser, despertando o senso crítico e possibilitando a troca de informações com os demais pares, além do compartilhamento de experiências.

Nessa perspectiva, os achados do presente estudo demonstraram que os entrevistados reconhecem a importância da plataforma corporativa como ferramenta de desenvolvimento de competências, apoio à gestão e melhoria da eficiência operacional. Ela é vista, portanto, como um recurso interativo, uma vez que possibilita oportunidades de aprendizagem e oportuniza a troca de conhecimentos.

Entretanto, os dados apontam desafios para a adesão e participação dos usuários na plataforma, revelando, com isso, a importância de comunicar os benefícios pessoais e profissionais de uma participação ativa, bem como incentivar um maior engajamento dos colaboradores, por meio da promoção de um ambiente propício para o aprendizado, além da atualização do escopo de cursos.

Ademais, percebemos que a plataforma é uma parte integrante de um conjunto de ações de capacitação e desenvolvimento, o qual envolve tanto esta ferramenta como outras estratégias de treinamento específico que requer, em determinados casos, uma imersão mais profunda. Desse modo, observamos que esse recurso não é o único responsável pelo sucesso dos processos de aprendizagem, uma vez que atua em conjunto com outras estratégias de desenvolvimento.

Frente ao exposto, faz-se necessário análises mais intensas dessas plataformas, de forma que possa monitorá-las e, por meio desse recurso, despertar e engajar pessoas, na busca por promover o acesso à educação corporativa, desenvolver a aprendizagem no grupo e melhoria na execução das tarefas.

Por fim, como limitações na realização deste estudo, podemos evidenciar a falta de acesso a todos os atores envolvidos na gestão da escola, uma vez que, por motivos pessoais, um

dos atores não pôde conceder a entrevista. Para trabalhos futuros, sugerimos a ampliação do escopo da pesquisa, buscando analisar também a percepção dos colaboradores da instituição, de forma que seja possível cruzar os dados coletados dos gestores com os demais e analisar as variáveis identificadas nesse contexto.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; SCHÖN. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice**. Boston: Addison-Wesley, 1996.

ARGOTE, L.; LEE, S.; PARK, J. Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. **Management Science**, v. 67, n. 9, p. 5399-5429, 2021.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: From experience to knowledge. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CRESWELL, J. W. (2010). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. - Porto Alegre: Artmed

CROSSAN, M.M.; BERDROW, I. Organizational Learning and Strategic Renewal. **Strategic Management Journal**; v. 24, n. 11, p. 1087-1105, Nov 2003.

ELKJAER, B. Taking stock of “Organizational Learning”: Looking back and moving forward. **Management Learning**, v. 53, n. 3, p. 582-604, 2022.

FANG, M.; JANDIGULOV, A.; SNEZHKO, Z.; VOLKOV, L.; DUDNIK, O. New Technologies in Educational Solutions in the Field of STEM: The Use of Online Communication Services to Manage Teamwork in Project-Based Learning Activities. **International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)**, [S. l.], v. 16, n. 24, p. pp. 4–22, 2021.

FERRIGNO, G. et al. Connecting organizational learning and open innovation research: an integrative framework and insights from case studies of strategic alliances. **The Learning Organization**, v. 29, n. 6, p. 615-634, 2022.

FIOL, C.M.; LYLES, M. A. **Organizational Learning**. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

GIANNAKOS, M.N.; MIKALEF, P.; PAPPAS, I.O. Systematic Literature Review of E-Learning Capabilities to Enhance Organizational Learning. **Information Systems Frontiers**, Springer, vol. 24(2), pages 619-635, April, 2022.

GODOY, A.S. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. *Gestão.Org*, v. 3, n. 2, mai./ago. 2005.

KIM, D. The Link between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KRYSCYNSKI, D.; COFF, R.; CAMPBELL, B.. Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 386-412, 2021.

LIU, X.; ZHANG, L.; GUPTA, A.; ZHENG, X.; WU, C. Upper echelons and intra-organizational learning: How executive narcissism affects knowledge transfer among business units. **Strategic Management Journal**, v. 43, n. 11, p. 2351-2381, 2022.

MERRIAM, S.B. Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

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. 8, n. 1, p. 89-102, 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

RIGG, C.; COUGHLAN, P.; O'LEARY, D.; COUGHLAN, D. A practice perspective on knowledge, learning and innovation—insights from an EU network of small food producers. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 33, n. 7-8, p. 621-640, 2021.

RIZZATTI, G.; FREIRE, P. de S. Governança da aprendizagem (GovA): o estado da arte sobre o termo. **governance**, v. 65, n. 47, p. 112, 2020.

ROPER, S.; LOVE, J. H. Knowledge context, learning and innovation: an integrating framework. **Industry and Innovation**, v. 25, n. 4, p. 339-364, 2018.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem**: São Paulo: Saraiva, 2009.

SÖZGÜN, Z.; ALTINAY, Z.; BERIGEL, M.; KARAL, H.; ALTINAY, F. A practice of e-learning platform in fostering professional development. **Quality & Quantity: International Journal of Methodology**, Springer, vol. 52(1), pages 79-92, December, 2018.

USMAN, M.; AHMAD, M. I.; BURGOYNE, J. Individual and organizational learning from inter-firm knowledge sharing: A framework integrating inter-firm and intra-firm knowledge sharing and learning. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 36, n. 4, p. 484-497, 2019.

VLACHOGIANNI, P.; TSELIOS, N. Investigar o impacto dos traços de personalidade na avaliação de usabilidade percebida de plataformas de e-learning. **Interactive Technology and Smart Education**, vol. 19, nº. 2, 2022.

ZAIM, H.; KECELI, Y.; JARADAT, A.; KASTRATI, S. The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. **Journal of Science and Technology Policy Management**, v. 9, n. 3, p. 310-328, 2018.

ZAMIRI, M.; SARRAIPA, J.; CAMARINHA-MATOS, L. M. An Organizational and Governance Model to Support Mass Collaborative Learning Initiatives. **Applied Sciences**, v. 12, n. 16, p. 8356, 2022.